

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA



**“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL HOTEL
FUNDADOR Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE
LOS CLIENTES, AREQUIPA - 2015”**

Presentado por las Bachilleres:

MARROQUIN ARGUEDAS, GISELA

MOLER VALENCIA, LUCERO

Para optar el Título Profesional de:

Licenciadas en Turismo y Hotelería

AREQUIPA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres, por sus consejos, comprensión, amor y por el apoyo recibido en cada momento de mi vida, por ser mi fortaleza y brindarme siempre su apoyo incondicional, gracias a ellos por hacer posible mi formación profesional y confiar en mí. Y a todas aquellas personas que me apoyaron y respaldaron moralmente.

Lucero

Principalmente a mis padres, que a pesar de estar lejos siempre me apoyaron y me incentivaron a continuar, a mis hermanos por hacer el rol de padres durante mis años de estudio en la universidad, además de ser mis guías. Y a todas aquellas personas que de alguna u otra manera estuvieron cerca para brindarme su ayuda desinteresada.

Gisela



AGRADECIMIENTO

A nuestros docentes que estuvieron apoyándonos desde el inicio de la investigación, siempre estuvieron atentos, incentivándonos a seguir adelante a pesar de las adversidades.

ÍNDICE

RESUMEN	xv
SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	 1
1. ENUNCIADO	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
2.1. CAMPO Y ÁREA.....	2
2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	2
2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	2
2.4. ANÁLISIS DE VARIABLES.....	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. MARCO TEÓRICO	5
4.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	5
4.1.1. Administración de Recursos Humanos.....	6
4.1.2. Talento Humano.....	7
4.1.3. Talento Humano vs Recursos Humanos.....	8
4.1.4. Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	9
4.1.4.1. Proceso de admisión de personas.....	10
4.1.4.1.1. Reclutamiento de personas.....	11
a) ¿Qué es el reclutamiento?.....	11
b) Propósito e importancia del Reclutamiento.....	12
c) Cómo iniciar el proceso de reclutamiento.....	14
d) Los anuncios como fuente de candidatos.....	15
e) Análisis de puestos.....	15
4.1.4.1.2. Selección de personal.....	17
a) Concepto de selección de personal.....	17
b) Importancia de una selección eficaz.....	18
4.1.4.2. Proceso de aplicación de personas.....	19
4.1.4.2.1. Diseño de Cargos.....	22
a) La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff.....	23
b) Ascensos.....	24
4.1.4.2.2. Evaluación.....	25
a) Concepto de evaluación de desempeño.....	26
b) ¿Por qué se evalúa el desempeño?.....	26
c) Métodos de evaluación.....	27
4.1.4.3. Proceso de compensación de las personas.....	29
4.1.4.3.1. Remuneración.....	30
a) Programa de Incentivos.....	31

b) Principales Remuneraciones.....	33
c) Política salarial.....	34
4.1.4.3.2. Beneficios Sociales y Prestaciones Sociales.....	35
a) Clases de Beneficios sociales.....	35
b) Objetivos de los planes de beneficios.....	36
c) Prestaciones sociales.....	36
d) Tipos de prestaciones sociales.....	37
4.1.4.4. Proceso de desarrollo de personas.....	39
4.1.4.4.1. Capacitación del personal.....	41
a) Objetivos de un plan de capacitación.....	43
b) Factores para implementar un plan de capacitación.....	45
c) Procedimiento para efectuar una Capacitación....	45
d) Técnicas de Capacitación.....	47
e) Manera en la que incide la capacitación en la rotación del personal.....	49
f) Costos que se enfrentan y beneficios que reciben.....	49
4.1.4.5. Proceso de mantenimiento de personas.....	50
4.1.4.5.1. Higiene Laboral.....	53
a) Programas de higiene laboral.....	54
b) Cómo desarrollar un programa de higiene y seguridad laboral.....	55
c) Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo.....	55
d) Salud ocupacional.....	56
e) Estrés en el trabajo.....	57
f) Cómo reducir el estrés en el trabajo.....	58
4.1.4.5.2. Seguridad en el trabajo.....	59
4.1.4.5.3. Calidad de vida en el trabajo.....	60
a) Programas de bienestar de los colaboradores.....	61
4.1.4.6. Proceso de evaluación (supervisión y banco de datos).....	62
4.1.4.6.1. Supervisión.....	63
a) Objetivo de la supervisión.....	63
b) Concepto de supervisar.....	64
4.1.4.6.2. Base de datos.....	65
4.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	66
4.2.1. Resultado vs Proceso.....	66
4.2.2. Transacción Específica vs Acumulativa.....	67
4.2.3. Medición de la Satisfacción del Cliente.....	68
4.2.3.1. Las necesidades y exigencias del cliente.....	69
4.2.3.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	69
4.2.3.3. Elementos de la satisfacción del cliente.....	70

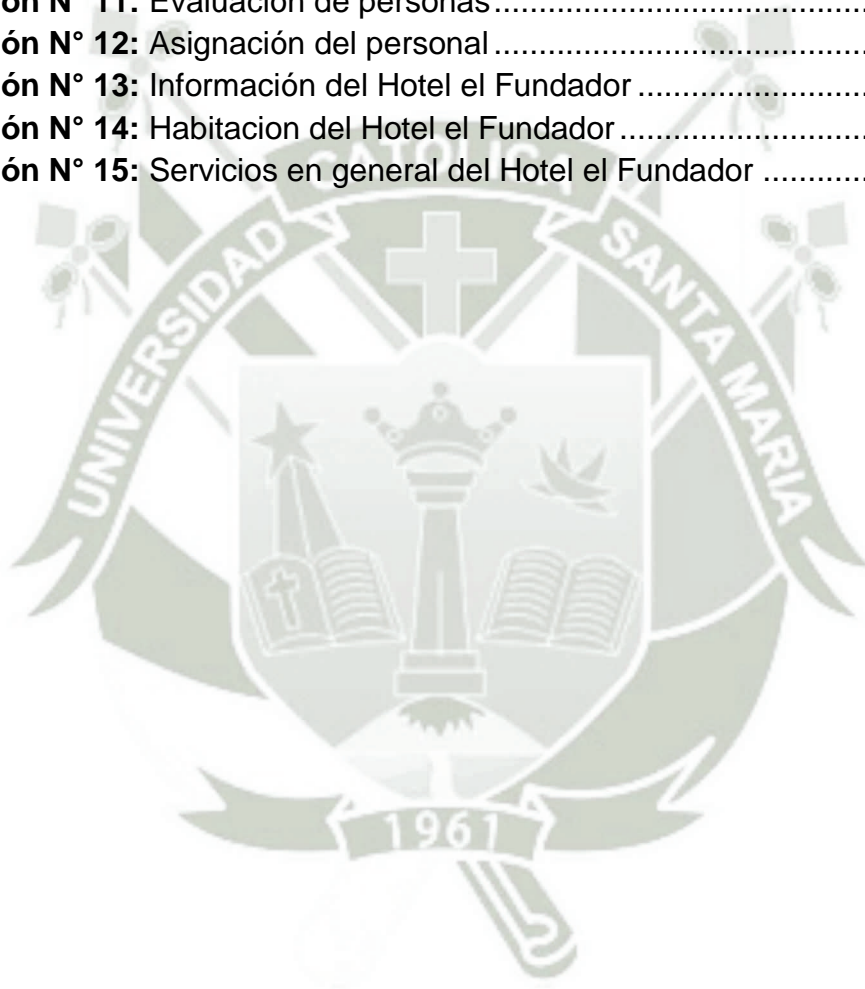
4.2.3.4. Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente.....	74
5. OBJETIVOS.....	75
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	75
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	75
6. HIPÓTESIS.....	75
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	76
1. TÉCNICAS.....	77
2. INSTRUMENTOS.....	77
3. CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	77
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	77
3.1.1. Hotel El Fundador.....	77
3.1.1.1. Reseña histórica.....	77
3.1.2. Objeto Social.....	78
3.1.3. Misión.....	78
3.1.4. Visión.....	79
3.1.5. Valores Organizacionales.....	79
3.1.6. Política.....	80
3.1.7. Datos Del Establecimiento.....	81
3.1.8. Organización.....	83
3.1.9. Infraestructura.....	84
a) Distribución de las habitaciones.....	84
b) Servicios que ofrece.....	85
3.2. TEMPORALIDAD.....	85
3.3. UNIDADES DE ESTUDIO.....	85
3.3.1. Universo.....	85
3.3.2. Muestra.....	86
4. ESTRATÉGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	87
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	88
1. PRIMERA VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	89
1.1. ADMISIÓN DEL PERSONAL.....	89
1.2. APLICACIÓN DE PERSONAS (diseño y evaluación de cargos).....	101
1.3. COMPENSACIÓN DE PERSONAS (remuneración y beneficios).....	111
1.4. DESARROLLO DE PERSONAS (capacitación).....	123
1.5. MANTENIMIENTO (RETENCIÓN) DE PERSONAS (higiene y seguridad).....	139
1.6. EVALUACIÓN DE PERSONAS (supervisión y banco de datos).....	

2. SEGUNDA VARIABLE: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	157
2.1. ELEMENTOS TANGIBLES.....	166
2.1.1. Apariencia De Las Instalaciones.....	165
2.2. FIABILIDAD.....	165
2.3. CAPACIDAD DE RESPUESTA.....	184
2.4. EMPATÍA.....	190
2.5. SEGURIDAD.....	201
Factores Presentes y Ausentes de la Gestión del Talento Humano.....	215
Factores Presentes y Ausentes del Nivel de Satisfacción de los Clientes...	221
DISCUSIÓN.....	223
CONCLUSIONES.....	229
SUGERENCIAS.....	231
BIBLIOGRAFÍA.....	233
WEBGRAFÍA.....	237
ANEXOS.....	239
Anexo 1: Croquis del Establecimiento.....	240
Anexo 2: Planos del Establecimiento.....	242
Anexo 3: Modelo de Instrumentos.....	248
Anexo 4: Imágenes del Establecimiento.....	263
Anexo 5: Matriz de Datos.....	269



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Admisión de personas.....	10
Ilustración N° 2: Administración del personal	17
Ilustración N° 3: Aplicación de personas	20
Ilustración N° 4: Nivel jerárquico de la empresa.....	21
Ilustración N° 5: Compensación de personas.....	29
Ilustración N° 6: Desarrollo de personas	39
Ilustración N° 7: Diferencias entre capacitación y entrenamiento.....	43
Ilustración N° 8: Procedimiento de capacitación	47
Ilustración N° 9: Principales beneficios de la capacitación	50
Ilustración N° 10: Mantenimiento de personas.....	51
Ilustración N° 11: Evaluación de personas.....	62
Ilustración N° 12: Asignación del personal	81
Ilustración N° 13: Información del Hotel el Fundador	82
Ilustración N° 14: Habitación del Hotel el Fundador	84
Ilustración N° 15: Servicios en general del Hotel el Fundador	85



INDICE DE TABLAS

Tabla N°1:	¿Cómo se enteró usted de la convocatoria del personal?.....	89
Tabla N°2:	Al momento de postular, ¿Qué documentos le exigieron?.....	91
Tabla N°3:	¿Qué pruebas incluyó el proceso de selección de personal?.....	93
Tabla N°4:	Antes de ser contratado, ¿Participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?.....	95
Tabla N°5:	¿Cuánto tiempo duró el periodo de prueba?.....	97
Tabla N°6:	Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?.....	99
Tabla N°7:	¿Están bien definidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?.....	101
Tabla N°8:	¿Qué habilidades puede desarrollar al máximo en el puesto de trabajo que desempeña?.....	103
Tabla N°9:	¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?.....	105
Tabla N°10:	¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?..	107
Tabla N°11:	¿El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso según su desempeño?.....	108
Tabla N°12:	La remuneración que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeña?.....	111
Tabla N°13:	¿Qué aspectos incluye la remuneración básica del puesto de trabajo que desempeña?.....	113
Tabla N°14:	¿Qué incentivos salariales incluye la remuneración del puesto de trabajo que desempeña?.....	115
Tabla N°15:	¿Qué prestaciones sociales incluye la remuneración del puesto de trabajo que usted desempeña?.....	117
Tabla N°16:	¿Qué recompensas no monetarias incluye el puesto de trabajo que desempeña en el hotel?.....	119
Tabla N°17:	¿El establecimiento hotelero le brinda algún reconocimiento por alguna de las siguientes ocasiones?.....	121
Tabla N°18:	Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?.....	123
Tabla N°19:	Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?.....	124
Tabla N°20:	¿Cada cuánto tiempo se realiza el periodo de capacitación?.....	126
Tabla N°21:	En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades que requiere para realizar mejor su actividad laboral?.....	128

Tabla N°22:	¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?.....	130
Tabla N°23:	¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?.....	132
Tabla N°24:	Recibe material de capacitación, como:.....	133
Tabla N°25:	¿El contenido de la capacitación es suficiente para cumplir correctamente con su labor?.....	135
Tabla N°26:	Cuando necesitó ser capacitado en algún aspecto, ¿El Hotel le brindó capacitación?.....	137
Tabla N°27:	¿Le gustaría recibir capacitaciones?.....	138
Tabla N°28:	¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?.....	139
Tabla N°29:	¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?.....	141
Tabla N°30:	¿El establecimiento cuenta con equipos y utensilios de protección para realizar eficazmente su trabajo?.....	143
Tabla N°31:	En su puesto de trabajo ¿Se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomía? Como:.....	145
Tabla N°32:	¿El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus actividades diarias?.....	147
Tabla N°33:	¿El gerente o jefe mantiene una buena relación con usted?..	149
Tabla N°34:	¿Considera usted que goza de un buen ambiente laboral?...	151
Tabla N°35:	¿Qué actividades realiza el establecimiento hotelero para mejorar el ambiente laboral?.....	153
Tabla N°36:	Para efectos de combatir el estrés laboral, ¿El Establecimiento Hotelero le brinda algunos de los siguientes programas grupales?.....	155
Tabla N°37:	¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?.....	157
Tabla N°38:	¿Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño?.....	159
Tabla N°39:	¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?.....	161
Tabla N°40:	¿Considera importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?.....	163
Tabla N°41:	El establecimiento cuenta con un software (programa) donde almacenan una base de datos,	166
Tabla N°42:	como:.....	165
Tabla N°43:	Instalaciones del Hotel.....	168
Tabla N°44:	Servicios que ofrece la habitación.....	171
Tabla N°45:	Servicios que Ofrece el Restaurante y Bar.....	174
Tabla N°46:	Aspectos evaluados en cuanto a los alimentos.....	177
Tabla N°47:	Aspectos evaluados en cuanto a las bebidas.....	179
Tabla N°48:	Apariencia del Personal.....	181
Tabla N°49:	Elementos de Comunicación.....	184
Tabla N°50:	¿Está Ud. satisfecho con el servicio que le brindó el hotel?... Cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al	186

Tabla N°51:	servicio.....	188
Tabla N°52:	Relación de los precios con la calidad del servicio recibido...	190
Tabla N°53:	Botones.....	192
Tabla N°54:	Personal de recepción.....	195
Tabla N°55:	Personal del Restaurante y Bar.....	197
Tabla N°56:	¿Tuvo usted algún inconveniente con el servicio?.....	199
Tabla N°57:	Manejo de reclamos y quejas	
	Preocupación demostrada por parte de los trabajadores en	201
Tabla N°58:	sus intereses personales.....	
	Atención prestada por parte del personal a sus deseos y	203
Tabla N°59:	necesidades.....	
	Conocimiento del personal para responder a todas sus	205
Tabla N°60:	preguntas.....	207
Tabla N°61:	El personal da una Imagen de confianza.....	
	¿Está satisfecho con el sistema de seguridad con que	
	cuenta el hotel? (Cámaras de seguridad, seguridad,	209
Tabla N°62:	vigilancia, etc.).....	211
Tabla N°63:	Seguridad en la habitación (caja fuerte).....	213
Tabla N°64:	¿Está satisfecho con el servicio de custodia de valores?.....	
	Factores presentes y ausentes de la gestión del talento	215
Tabla N°65:	humano.....	
	Factores Ausentes Y Presentes Del Nivel De Satisfacción	221
	De Los Huéspedes.....	

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1:	¿Cómo se enteró usted de la convocatoria del personal?.....	89
Gráfico N°2:	Al momento de postular, ¿Qué documentos le exigieron?....	91
Gráfico N°3:	¿Qué pruebas incluyó el proceso de selección de personal?.....	93
Gráfico N°4:	Antes de ser contratado, ¿Participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?.....	95
Gráfico N°5:	¿Cuánto tiempo duró el periodo de prueba?.....	97
Gráfico N°6:	Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?.....	99
Gráfico N°7:	¿Están bien definidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?.....	101
Gráfico N°8:	¿Qué habilidades puede desarrollar al máximo en el puesto de trabajo que desempeña?.....	103
Gráfico N°9:	¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?.....	105
Gráfico N°10:	¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?..	107
Gráfico N°11:	¿El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso según su desempeño?.....	108
Gráfico N°12:	La remuneración que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeña?.....	111
Gráfico N°13:	¿Qué aspectos incluye la remuneración básica del puesto de trabajo que desempeña?.....	113
Gráfico N°14:	¿Qué incentivos salariales incluye la remuneración del puesto de trabajo que desempeña?.....	115
Gráfico N°15:	¿Qué prestaciones sociales incluye la remuneración del puesto de trabajo que usted desempeña?.....	117
Gráfico N°16:	¿Qué recompensas no monetarias incluye el puesto de trabajo que desempeña en el hotel?.....	119
Gráfico N°17:	¿El establecimiento hotelero le brinda algún reconocimiento por alguna de las siguientes ocasiones?.....	121
Gráfico N°18:	Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?.....	123
Gráfico N°19:	Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?.....	124
Gráfico N°20:	¿Cada cuánto tiempo se realiza el periodo de capacitación?.....	126
Gráfico N°21:	En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades que requiere para realizar mejor su actividad laboral?.....	128

Gráfico N°22:	¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?.....	130
Gráfico N°23:	¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?.....	132
Gráfico N°24:	Recibe material de capacitación, como:.....	133
Gráfico N°25:	¿El contenido de la capacitación es suficiente para cumplir correctamente con su labor?.....	135
Gráfico N°26:	Cuando necesitó ser capacitado en algún aspecto, ¿El Hotel le brindó capacitación?.....	137
Gráfico N°27:	¿Le gustaría recibir capacitaciones?.....	138
Gráfico N°28:	¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?.....	139
Gráfico N°29:	¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?.....	141
Gráfico N°30:	¿El establecimiento cuenta con equipos y utensilios de protección para realizar eficazmente su trabajo?.....	143
Gráfico N°31:	En su puesto de trabajo ¿Se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomía? Como:.....	145
Gráfico N°32:	¿El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus actividades diarias?.....	147
Gráfico N°33:	¿El gerente o jefe mantiene una buena relación con usted?..	149
Gráfico N°34:	¿Considera usted que goza de un buen ambiente laboral?...	151
Gráfico N°35:	¿Qué actividades realiza el establecimiento hotelero para mejorar el ambiente laboral?.....	153
Gráfico N°36:	Para efectos de combatir el estrés laboral, ¿El Establecimiento Hotelero le brinda algunos de los siguientes programas grupales?.....	155
Gráfico N°37:	¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?.....	157
Gráfico N°38:	¿Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño?.....	159
Gráfico N°39:	¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?.....	161
Gráfico N°40:	¿Considera importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?.....	163
GráficoN°41:	El establecimiento cuenta con un software (programa) donde almacenan una base de datos,	166
Gráfico N°42:	como:.....	164
Gráfico N°43:	Instalaciones del Hotel.....	169
Gráfico N°44:	Servicios que ofrece la habitación.....	172
Gráfico N°45:	Servicios que Ofrece el Restaurante y Bar.....	175
Gráfico N°46:	Aspectos evaluados en cuanto a los alimentos.....	177
Gráfico N°47:	Aspectos evaluados en cuanto a las bebidas.....	179
Gráfico N°48:	Apariencia del Personal.....	182
Gráfico N°49:	Elementos de Comunicación.....	184
Gráfico N°50:	¿Está Ud. satisfecho con el servicio que le brindó el hotel?... Cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al	186

Gráfico N°51:	servicio.....	188
Gráfico N°52:	Relación de los precios con la calidad del servicio recibido...	190
Gráfico N°53:	Botones.....	193
Gráfico N°54:	Personal de recepción.....	195
Gráfico N°55:	Personal del Restaurante y Bar.....	197
Gráfico N°56:	¿Tuvo usted algún inconveniente con el servicio?.....	199
Gráfico N°57:	Manejo de reclamos y quejas	
	Preocupación demostrada por parte de los trabajadores en	201
Gráfico N°58:	sus intereses personales.....	
	Atención prestada por parte del personal a sus deseos y	203
Gráfico N°59:	necesidades.....	
	Conocimiento del personal para responder a todas sus	205
Gráfico N°60:	preguntas.....	207
Gráfico N°61:	El personal da una Imagen de confianza.....	
	¿Está satisfecho con el sistema de seguridad con que	
	cuenta el hotel? (Cámaras de seguridad, seguridad,	209
Gráfico N°62:	vigilancia,	211
Gráfico N°63:	etc.).....	213
	Seguridad en la habitación (caja fuerte).....	
	¿Está satisfecho con el servicio de custodia de valores?.....	



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto realizar un estudio de la gestión del talento humano en el hotel Fundador y determinar su relación con el nivel de satisfacción de los clientes. Se trata de una investigación de campo y según su finalidad es pura, realizada el año 2015, donde se ha considerado dos variables: Gestión del Talento Humano y Satisfacción de los Clientes.

Se aplicaron dos cuestionarios: el primero, dirigido a los colaboradores del hotel, con la finalidad de conocer cómo se realiza la Gestión del Talento Humano; el segundo, dirigido a los huéspedes del establecimiento, con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción, en relación a los servicios ofrecidos por el hotel. El procesamiento de la información recolectada, se realizó a través del programa Excel 2013, con cuyos resultados se han elaborado las tablas y gráficos de la investigación.

La investigación tiene por objetivo general establecer una relación entre Gestión del Talento Humano y el nivel de satisfacción de los clientes. Además como objetivos específicos, determinar qué procesos se utilizan en la Gestión de Talento Humano; y conocer el nivel de satisfacción de los clientes del hotel, respecto a los servicios ofrecidos.

Teniendo como hipótesis, que con la aplicación de la gestión del talento humano en el establecimiento hotelero es probable que se vea una relación significativa con la satisfacción de los clientes en el Hotel Fundador.

Finalmente, nuestra principal conclusión es que solo el 66.67% de los procesos de Gestión del talento humano son aplicados en el establecimiento, por lo cual observamos que los niveles de satisfacción óptimos en promedio solo se dan en un 62.96% de los encuestados, no logrando así alcanzar el óptimo deseado.

ABSTRACT

This research project aims to conduct a study of the management of human talent in the Fundador hotel and determine their relationship to the level of customer satisfaction.

This is a field investigation and according to their purpose is pure, on 2015, which has considered two variables: Human Resource Management and Customer Satisfaction.

Two questionnaires were applied: the first, aimed at hotel employees, in order to know how Human Resource Management is done; the second, aimed at guests accommodation in order to know their level of satisfaction regarding the services offered by the hotel. The processing of the data collected, was conducted through Excel 2013 program, whose results have been prepared tables and graphs of research.

The research has the general objective to establish a relationship between Human Resource Management and the level of customer satisfaction. In addition specific objectives, determine what processes are used in Human Resource Management; and know the level of satisfaction of hotel guests about the services offered.

Taking as a hypothesis, that the application of human talent management in the hotel establishment is likely to be a significant relationship with customer satisfaction at the Fundador hotel.

Finally, our main conclusion is that only 66.67% of the processes of human talent management are implemented in the establishment, so we see that the optimal levels of satisfaction on average are only given in a 62.96% of respondents, failing thus achieve the optimal desired.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado **“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL HOTEL FUNDADOR Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, AREQUIPA 2015”**

Arequipa es una ciudad muy competitiva y como tal es necesario que los hoteles estén preparados para responder satisfactoriamente con las expectativas que desea percibir un turista al acudir a un hotel de alta categoría. Por que como bien se sabe el éxito de todo hotel depende de la capacidad, iniciativa y sobre todo de la buena atención de sus trabajadores hacia sus clientes, y en este caso de la gestión de talento humano que empleen, puesto que de ella parten todos los procesos que la dirigen. Para esto es importante el tener una evaluación del servicio recibido y de los procesos de gestión que existen y que es aplicado en un hotel de tan alta categoría.

Los atractivos turísticos que posee la región de Arequipa, ha sido siempre un motivo más de orgullo para los que habitan en la ciudad. Si bien el cálido temperamento de los arequipeños han hecho compartir lo mejor del turismo con quienes visitan la ciudad, en algunos establecimientos hoteleros aún no se ha alcanzado lo que merece, ya que no se llegan a cumplir los procesos de gestión de talento humano; porque lo que busca el turista sea nacional o extranjero al acudir a un establecimiento hotelero principalmente es una buena atención y esto depende del trato que dé el trabajador a sus clientes a pesar de la buena acogida que este pueda recibir durante su estadía. Basados en esa creencia, los hoteles se han ido esforzando para ampliarse mejor en cuanto a servicio y atención, así mismo de cómo adecuar la infraestructura.

Con el presente trabajo de investigación, mostraremos cual es la problemática de la Gestión del Talento Humano actual, si se cumplen o no a detalle cada uno de los procesos de gestión y de qué forma influye en la satisfacción del cliente; para así poder desarrollar una propuesta de mejora al establecimiento hotelero.

En el Capítulo I se desarrolla el Planteamiento Teórico, el cual incluye un enunciado, la justificación de la investigación, las variables, el marco teórico donde abordaremos temas como Procesos de Gestión de Talento Humano, Satisfacción del Cliente, y una breve información acerca del Establecimiento Hotelero el Fundador, los objetivos e hipótesis; en el Capítulo II se desarrolla el Planteamiento Operacional, en el que se da a conocer la metodología aplicada: mediante la técnica que es la encuesta y el instrumento que son los cuestionarios aplicados al personal que laboran y los clientes que acuden al establecimiento hotelero; y en el Capítulo III, se desarrollarán los resultados, factores presentes y factores ausentes.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. ENUNCIADO

“ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL HOTEL FUNDADOR Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, AREQUIPA 2015”

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. CAMPO Y ÁREA

- ▶ Campo: Ciencias Sociales
- ▶ Área: Turismo
- ▶ Línea: Hotelería

2.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación relacional que tiene como objeto medir la relación que existe entre las dos variables, la utilidad de este tipo de investigación es el saber cómo se puede comportar un concepto o variable.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación de campo y según su finalidad es una investigación pura.

2.4. ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
1. Gestión del Talento Humano	1.1. Admisión de personas	1.1.1. Reclutamiento
		1.1.2. Selección
	1.2. Aplicación de personas	1.2.1. Diseño de cargos
		1.2.2. Evaluación del desempeño
	1.3. Compensación de las personas	1.3.1. Remuneración y beneficios
	1.4. Desarrollo de las personas	1.4.1. Capacitación
	1.5. Mantenimiento de personas	1.5.1. Higiene
		1.5.2. Seguridad
	1.6. Evaluación de personas	1.6.1. Supervisión
		1.6.2. Banco de Datos
2. Satisfacción de los clientes.	2.1. Elementos tangibles	2.1.1. Apariencia de las instalaciones
		2.1.2. Apariencia del personal
		2.1.3. Elementos de comunicación
	2.2. Fiabilidad	2.2.1. Cumplimiento de promesa
		2.2.2. Compromiso
		2.2.3. Confianza
	2.3. Capacidad de respuesta	2.3.1. Disposición de ayudar
		2.3.2. Manejo de reclamos y quejas
		2.3.3. Compromiso de solución
	2.4. Empatía	2.4.1. Atención personalizada
		2.4.2. Profesionalismo
		2.4.3. Predisposición de servicio
	2.5. Seguridad	2.5.1. Confianza
		2.5.2. Credibilidad
		2.5.3. Garantía

Fuente: Elaboración Propia.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación tiene como fin hacer un análisis de la gestión del talento humano y los procesos derivados de este para tener una visión clara del valor agregado que diferencia al Hotel Fundador del resto de los existentes en la ciudad de Arequipa. Nos permitirá conocer al personal como seres sociales, y así estudiar cada proceso que fueron usados desde el momento en que ingresaron a la organización y el aporte de la empresa en cuanto a conocimientos, capacitación y todo el desarrollo que lograron en cada uno de su personal, para finalmente así determinar la relación que tiene en la satisfacción de los clientes.

Por su trascendencia la investigación tiene por finalidad identificar de qué manera los conceptos de gestión del talento humano se están llevando a cabo en el Hotel estudiado, y así fomentar el desarrollo de las capacidades de los profesionales futuros que podrán encontrar dentro de sus oportunidades laborales, empresas que los consideren miembros importantes y además les brinden alternativas para seguir creciendo profesionalmente; con esto entonces, se tiene claro que los beneficiarios principales serán los colaboradores de cada empresa, es decir el talento humano, pero además las organizaciones verán cambios provechosos en cuanto a productividad y crecimiento.

En lo profesional, la investigación podrá servir como material de consulta para empresarios y además los conceptos analizados ayudarán a llenar los vacíos en la gestión del talento humano que se viene desarrollado en las empresas hoteleras.

En lo personal, podremos poner en práctica todos aquellos conocimientos que los vinimos adquiriendo a lo largo de nuestra carrera, y a su vez al finalizar el mismo, obtener el título profesional de Licenciadas en Turismo y Hotelería.

4. MARCO TEORICO

4.1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

Gestión de Talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a un centro laboral, además que busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento dentro de un puesto de trabajo. Para Chiavenato¹, el nuevo término de “Gestión del Talento Humano” es usado por las organizaciones innovadoras y puede tener tres significados diferentes:

- ▶ Recursos Humanos como función o departamento: Unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- ▶ Recursos Humanos como prácticas de recursos humanos: Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
- ▶ Recursos Humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

Pero antes de empezar a dar una mayor definición referido a talento humano, pasaremos primero a dar unos breves conceptos de recursos humanos.

¹ CHIAVENATO, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*; Pág. 8

4.1.1. Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar al personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlos, capacitarlo para mejorar su eficiencia.

Existen distintas definiciones sobre administración de recursos humanos, a continuación, citaremos algunas:

- ▶ Según el autor Gary Dessler², afirma que:

“La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

- ▶ Según los autores David & Robbins³

“La administración de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos”.

Por tanto la administración de recursos humanos busca ayudar al gerente o administrador a desempeñar esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman parte de su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

² DESSLER, Gary (1997). *Administración del Personal*; Pág. 23

³ DECENZO David A. & ROBBINS Stephen P. (1996). *Human Resource Management*; Pág. 8

Así entonces, señala Chiavenato⁴ que la Administración de Recursos Humanos está relacionada con las funciones del administrador, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas a saber:

- ▶ Reclutamiento y selección de personal
- ▶ Contratación de candidatos seleccionados
- ▶ Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- ▶ Análisis y descripción de cargos
- ▶ Diseño de cargos
- ▶ Administración de cargos y salarios
- ▶ Incentivos salariales y beneficios sociales
- ▶ Evaluación del desempeño de los empleados
- ▶ Comunicación con los empleados
- ▶ Capacitación y desarrollo del personal
- ▶ Desarrollo organizacional
- ▶ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- ▶ Supervisión de los empleados

4.1.2. Talento Humano

Para poder comprender a qué se refiere este nuevo término, citaremos una definición dada por el autor Balza⁵, quien nos señala que el Talento Humano es “El conjunto de saberes y aceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo,

⁴ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 7

⁵ BALZA, Antonio (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*; Pág. 18

organización, trabajo y sociedad”. Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones.

Entonces; ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual, estos son:

- ▶ Conocimiento: Constituye el resultado de aprender a aprender.
- ▶ Habilidad: Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.
- ▶ Juicio: Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- ▶ Actitud: Permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados.

4.1.3. Talento Humano VS Recursos Humanos

Actualmente se cataloga al Talento Humano como un instrumento que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda empresa, además que toma al personal como por el talento y las capacidades que ellos posean para realizar sus tareas.

- ▶ Para Chiavenato⁶, “Los trabajadores, empleados u obreros sufren una metamorfosis a través del tiempo. Las personas pasan de ser agentes pasivos que son administrados, para constituirse en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se

⁶ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 19

consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas”.

- Recursos humanos, se denomina a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

4.1.4. Los Seis Procesos de la Gestión del Talento Humano⁷

- a) Admisión de personas: División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
- b) Aplicación de personas: Diseño de cargos y evaluación del desempeño: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
- c) Compensación de las personas: Remuneración y beneficios: ¿Cómo compensar a las personas? Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas.
- d) Desarrollo de personas: División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- e) Mantenimiento de personas: División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear

⁷ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 7

condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

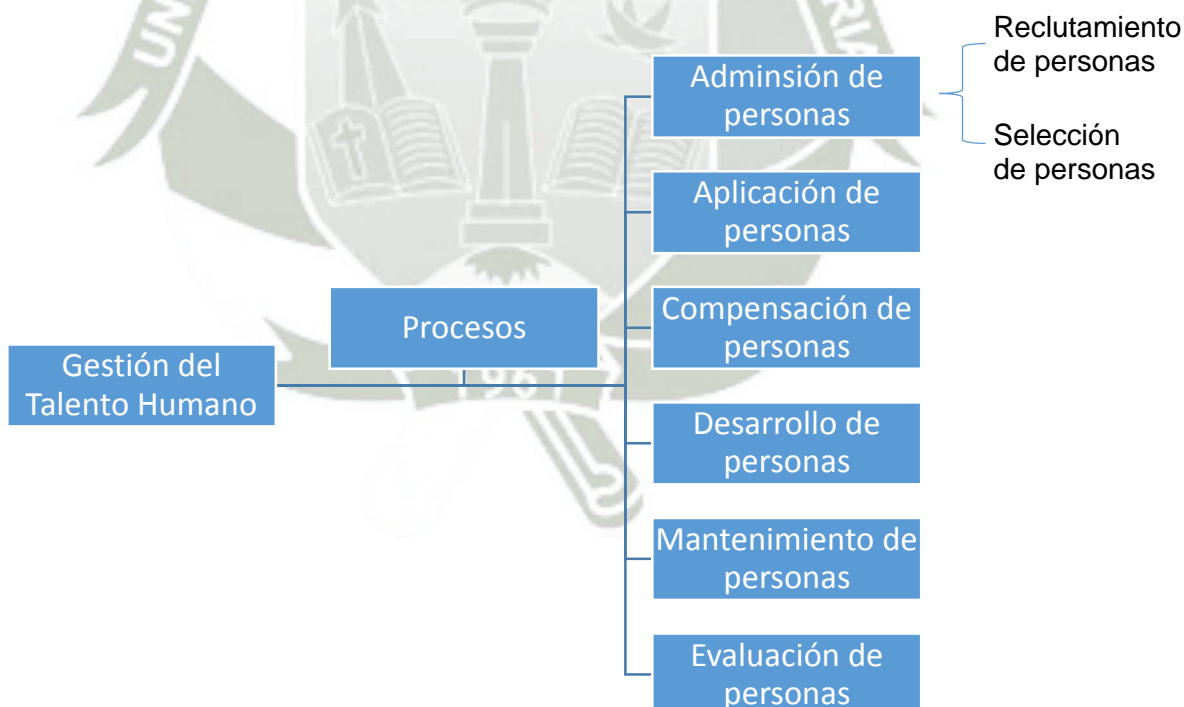
- f) Evaluación del personal: Supervisión y banco de datos: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para supervisar y controlar las actividades de las personas.

A continuación, el desarrollo de cada uno de los procesos.

4.1.4.1. Proceso de admisión de personas

El proceso de admisión de personas representa la ruta que conduce al ingreso de personas en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.

Ilustración N° 1: Admisión de Personas



Fuente: Elaboración Propia

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto. A continuación definiremos dichos procesos:

4.1.4.1.1. Reclutamiento de Personas

En el proceso de reclutamiento la organización atrae a los candidatos para abastecer su proceso de selección. Antes de empezar, primero daremos conceptos de reclutamiento:

- ▶ Según Schermerhorn⁸ “El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”.
- ▶ Para Chiavenato⁹ “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.

a) ¿Qué es el reclutamiento?

Para definir “Reclutamiento”, citaremos a la autora Alles¹⁰, quién define reclutamiento como: “El conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuar el ofrecimiento de empleo”.

⁸ SCHERMERHORN, John R. (1996). *Jr. Management*; Pág. 290

⁹ CHIAVENATO, Idalberto (1997). *Recursos Humanos*; Págs. 205-206

¹⁰ ALLES, Martha (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*; Pág. 45

Analizando esta definición podemos entender la palabra reclutamiento como la búsqueda de nuevos miembros para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Ahora tenemos dos palabras que podrían parecerse lo mismo, pero interpretándolas podemos encontrar las diferencias, estas son reclutar y seleccionar.

- ▶ Reclutar es la acción de reunir una cantidad determinada de personas, mientras que
- ▶ Seleccionar es disminuir ese número de personas y así encontrar al candidato más competente que reúna todas las características que la organización establece.

Ambos procesos deben ser considerados al momento de incorporar nuevos miembros, ya que no se puede llegar a la contratación con el simple hecho de seleccionar (saltarnos el reclutamiento), y viceversa, caería en un enorme error de eliminar candidatos sin hacerles las pruebas respectivas.

b) Propósito e importancia del Reclutamiento¹¹

El propósito del reclutamiento es reunir una cierta cantidad de candidatos para un puesto de trabajo específico, es de gran ayuda para los directivos de la empresa aplicar esto, ya que facilita el proceso de selección teniendo ya el número exacto de los postulantes a ser evaluados. Atraer personal calificado para un puesto de trabajo es tedioso, por eso es necesario establecer una

¹¹ LEÓN DE MORALES, Eli, *Reclutamiento del Personal, Administración IV*, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos80/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>, consultado el 17 de Agosto del 2015.

cantidad de candidatos reclutados que no sea ni tan pequeño el número ni tan grande, para que no se tenga muchas alternativas entre las cuales se tenga que elegir.

Es importante porque, es un proceso selectivo, ya que mientras mejor sea el reclutamiento mejores candidatos se presentaran al proceso selectivo y permitirá encontrar a los mejores candidatos para la empresa. Sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes más exigentes.

Es así que el autor José López¹² afirma que actualmente la importancia de esta parte de todo el proceso ha cobrado gran relevancia ya que dio como fruto el éxito rotundo. Y suele llevarse por:

- ▶ Consultoras especializadas: sobre todo en las grandes empresas donde se suelen reclutar candidatos de distintas zonas o provincias y donde se suelen tratar los datos con bastante más objetividad.
- ▶ También se llevan a cabo por la propia empresa, por el departamento de recursos humanos, o bien viene siendo habitual que en las medianas y pequeñas empresa, dicha selección la realiza algún profesional (generalmente, el jefe de cada departamento) sin formación específica en recursos humanos.

¹² LÓPEZ, José Nebot (1999). *La selección de Personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*; Pág. 15

c) Cómo iniciar el proceso de reclutamiento¹³

Lo más importante para iniciar este proceso de agregar personas a una empresa, es el aviso de convocatoria que contenga los elementos necesarios para poder captar la mayor cantidad de candidatos.

Para realizar un reclutamiento exitoso se establecen unos pasos a seguir, los cuales son:

- ▶ Coordinación: Que exista coordinación y consenso entre todos los involucrados en el reclutamiento. Por ejemplo, entre la oficina de recursos humanos y el área comercial.
- ▶ Contenido del anuncio: Es crucial hacer énfasis en los requisitos de suma urgencia y eliminar los innecesarios.
- ▶ Límites: En determinadas situaciones las empresas suelen requerir personas “con buena presencia”. Existen enormes cantidades de críticas respecto a avisos con tales exigencias, por lo cual surgen preguntas como ¿Qué es buena presencia? ¿Hasta qué punto puede ser necesario exigir buena presencia? ¿No constituye un acto discriminatorio este requerimiento? Podemos definir buena presencia como aquel aspecto físico que resulte agradable a la vista de la persona que va a contratar. Generalmente se exige buena presencia para aquellos colaboradores que mantienen un contacto permanente con los clientes, lo cual no quiere decir que sea correcto.

¹³ DESSLER, Gary (2001). *Administración de Personal*. Pág. 123

d) Los anuncios como fuente de candidatos¹⁴

Para que funcionen bien los anuncios solicitando empleados, se debe abordar dos cuestiones de medio que usará y la composición del anuncio. La elección del medio más conveniente, sea el periódico local, la televisión o una publicación técnica depende del tipo de puesto para el cual se hace el reclutamiento. Por otra parte, si está tratando de reclutar personal con habilidades especiales, debe dirigir sus anuncios especificando lo que busca.

El caso es dirigir sus anuncios al objetivo donde vayan a tener más provecho por ejemplo en la actualidad existen diversos anuncios donde se entera el personal de algún trabajo como son:

- ▶ Los anuncios vía periódico
- ▶ Anuncios vía internet
- ▶ Puestos de avisos
- ▶ Bolsas de trabajo el cual es promovido por las universidades

Sin embargo uno de los medios que más se usa hoy en día es el de las recomendaciones del mismo personal que trabaja en la empresa, recomendando al gerente personas que cuenten con las características para el puesto que buscan.

e) Análisis de puestos

El análisis de puestos es un procedimiento que se debe emplear para poder rescatar dos aspectos importantes sobre un puesto, de acuerdo a la información recabada: Descripción del puesto y las

¹⁴ DESSLER, Gary (2001). Ob. Cit.; pág. 126

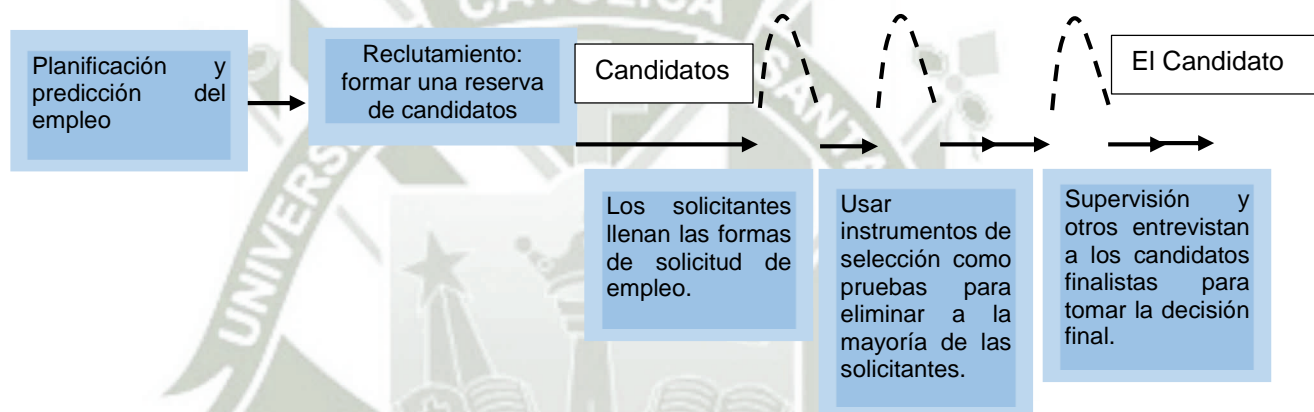
especificaciones del puesto. Por lo tanto la persona encargada de este análisis debe obtener información de una o varias personas como:

- ▶ Actividades laborales: Por lo general, se reúne información acerca de las actividades laborales desempeñadas; por ejemplo, limpiar, vender o enseñar. Esta lista también podría señalar cómo, por qué y cuándo desempeñará el trabajador cada actividad.
- ▶ Conductas humanas: También se recaba información acerca de las conductas humanas como pulsar, comunicar, decidir y redactar; exigencias del trabajador.
- ▶ Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar: Se reúne información acerca de los productos fabricados, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados y los servicios prestados.
- ▶ Estándares del desempeño: Además, se reúne información acerca de los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del puesto).
- ▶ Contexto del puesto: En este caso se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el horario laboral.
- ▶ Requisitos humanos: Por último, se suele recabar información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como conocimientos o habilidades que posee el postulante para el

trabajo, usualmente se les pide dichos requisitos, tales como:

- Certificado de estudios
- Curriculum vitae
- Constancia de trabajo
- Referencia de trabajos anteriores
- Experiencia laboral
- Otros

Ilustración N° 2: Administración del Personal



Fuente: Administración del Personal, Dessler.

4.1.4.1.2. Selección de personal¹⁵

a) Concepto de selección del personal

Este es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. La selección es la etapa previa a la contratación del personal, durante la cual los objetivos están puestos en la selección de aquel candidato suficientemente competente para cubrir una vacante.

¹⁵ CAMPOS, Sara (2008). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*; Pág. 24

La selección de personal funciona como un filtro, es decir que solo permite ingresar a la empresa a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas para ocupar un puesto. A continuación definiremos qué es selección según algunos autores:

- ▶ Para Ivancevich¹⁶ “Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado”.
- ▶ Mientras que para Milkovich & Boudreau¹⁷ “Es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo”.

b) Importancia de una selección eficaz

La selección es importante debido a dos motivos básicos, tales como:

En primer lugar, el desempeño y atributos de las personas que postulan, dado el caso que se traten de personas que no posean las habilidades adecuadas para su desempeño pleno en el puesto, solo se dedicarán a obstruir el rendimiento adecuado de sus compañeros y resultarían siendo un estorbo, y será la empresa la que sufrirá las consecuencias. En segundo lugar también es importante la selección debido a los costos que generará. El costo total a considerar son: Los costos de la búsqueda, el tiempo de las entrevistas, la comprobación de las referencias, entre otros.

¹⁶ IVANCEVICH, John (1995). *Gestión de Recursos Humanos*; Pág. 777

¹⁷ MILKOVISH, George & BOUDREAU John (1994). *Gestión de Recursos Humanos*; Pág. 333

El proceso de selección suele constar de dos fases diferenciadas:¹⁸ las pruebas y las entrevistas. La primera fase se desarrolla en una o dos jornadas y suele consistir en de una serie de pruebas escritas que se les hace a los postulantes, tales como:

- ▶ Test de personalidad
- ▶ Test de conocimientos profesionales
- ▶ Test de idiomas
- ▶ Test de inteligencia, aptitudes
- ▶ Test psicotécnicos
- ▶ Test proyectivos

Posterior a estas pruebas viene la entrevista personal la cual es tomada generalmente por el gerente de la empresa. Todo esto con el objetivo de evaluar a la persona si tiene los conocimientos, aptitudes y actitudes, ver su capacidad de comunicación para el puesto al que está postulando.

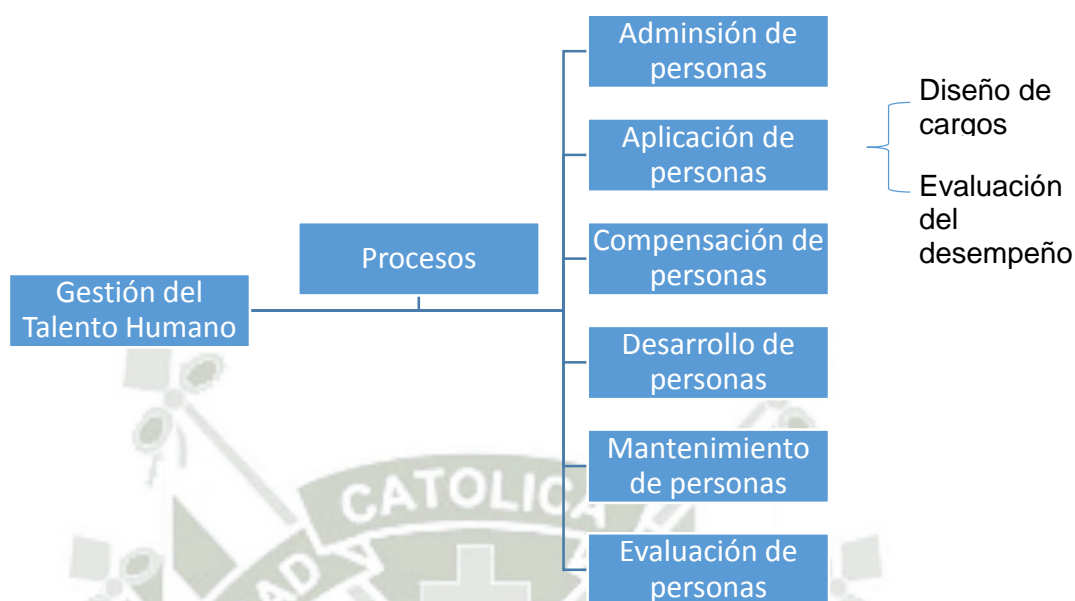
4.1.4.2. Proceso de aplicación de personas

Este proceso es utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, previo a eso los candidatos pasan por una breve orientación y los informan acerca de su desempeño laboral. Dicho proceso incluyen la orientación de las personas, diseño de cargos, descripción de cargos, y evaluación del desempeño.¹⁹

¹⁸ UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, *Oficina de bolsa de trabajo y emprendimiento*, disponible en <http://www.upao.edu.pe/bolsadetrabajo/dcto/seleccion.pdf>, consultado el 17 de agosto del 2015.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*; Pág. 173

Ilustración N° 3: Aplicación de Personas



Fuente: Elaboración Propia

Finalizando el proceso de reclutar y seleccionar al personal. Y una vez dentro de la empresa, se le proporciona orientación al colaborador, donde se le brinda información sobre la cultura organizacional, sobre los objetivos, reglamentos, políticas y metas de la organización, así mismo del cargo que van a ocupar y las expectativas sobre el trabajo que van a desempeñar. Este proceso aplicación de personas da importancia a la eficiencia y exige a que las personas desempeñen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo preestablecido y que sigan los procedimientos y rutinas que manda la organización. En este punto abordaremos el diseño de cargos y la evaluación de desempeño.

Previo a explicar en qué consiste diseño y evaluación de cargos, primero definiremos que es cargos del personal:

- Cargos del Personal²⁰

Entendemos por cargo como el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido. El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el colaborador), el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

Desde los niveles de dirección de un organigrama, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que en general. A continuación mostramos en la ilustración:

Ilustración N° 4: Nivel jerárquico de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Describir un cargo proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 67

- ▶ Chruden & Sherman²¹ describen un cargo como “Una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos”.
- ▶ Ivancevich²² hace referencia sobre diseño de cargos y explica de la siguiente manera: “El diseño de cargos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados puestos”.

4.1.4.2.1. Diseño de Cargos²³

El diseño de cargos implica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de sus colaboradores para que lo desempeñen bien.

El diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas, tales como:

- ▶ El conjunto de tareas o atribuciones que el colaborador debe desempeñar (el contenido del puesto).
- ▶ La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (métodos y proceso de trabajo).
- ▶ A quien debe supervisar o dirigir el colaborador, es decir quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.
- ▶ Con quién se debe reportar el colaborador, es decir, quien es su

²¹ CHRUDEEN, Herbert & SHERMAN Arthur (1998). *Administración de personal*. Pág. 590

²² IVANCEVICH, John M. (1995). Ob. Cit; pág. 160

²³ PUCHOL, Luis (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*; Pág. 410

jefe o superior inmediato.

Las empresas deben definir bien el puesto y establecer en mayor o menor medida reglas, donde se especifiquen las atribuciones que deben tener o no los miembros que laboran en la empresa u organización. La persona que sea seleccionada, no solo debe cumplir con la descripción y especificación del puesto; sino que debe encajar con los miembros del equipo de trabajo y jefe.

Posterior de haber seleccionado a la persona, se le asigna su área de trabajo para la que fue seleccionado.

Es importante que las actividades de los puestos sean calificadas, para posteriormente hacer mejoras o cambios en lo que se está bajo o es incompetente, para lo que se precisa de una evaluación del desempeño, la cual se explicará más adelante. Además, el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

a) La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff²⁴

En otros términos, la recolección de datos, el brindar información sobre los cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el gerente, el administrador, el jefe inmediato o un especialista en Recursos Humanos en caso cuente la empresa con uno, que generalmente recibe el nombre de analista de cargos.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 75

En la actualidad los gerentes están asumiendo la responsabilidad en el análisis y la descripción de los cargos que dependen de ellos, para rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus colaboradores para aumentar la eficacia y su satisfacción. Actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa.²⁵

- ▶ Frente al cargo (consideramos los más importantes):
identificación con las tareas, innovación y creatividad, liderazgo, capacidad de comunicación, autonomía e independencia, satisfacción con el cargo, trabajo en equipo.
- ▶ Frente a la empresa (consideramos los más importantes):
clima organizacional, bonificaciones complementarias, reconocimiento y status, ambiente psicológico agradable, comunicación intensa, oportunidades de crecimiento, calidad de vida, participación en los resultados.

b) Ascensos²⁶

Para que los colaboradores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y la productividad de los colaboradores. De la misma manera también influye el ascenso del personal y usualmente es

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 72

²⁶ HARVARD, Deusto. *La Importancia De La Satisfacción Laboral Para El Éxito Empresarial*, disponible en <http://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/>, consultado el 17 de agosto del 2015.

cuando se motiva más y acuda contento a desempeñar sus tareas, trabaje más y mejor.

Por otro lado, las causas que provocan esta satisfacción también implican:

- ▶ El salario laboral y los incentivos económicos. Algunos trabajadores lo que más valoran es cobrar un buen salario, o al menos un sueldo coherente, acorde con el esfuerzo realizado, o ser recompensado con incentivos de tipo económico.
- ▶ La estabilidad laboral. Otro porcentaje de los trabajadores se conforman y motivan con la seguridad que les ofrece el poder disfrutar de cierta estabilidad laboral.
- ▶ Las posibilidades de ascenso. Es una de las causas más valorados por los colaboradores, la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa, de continuar creciendo y ascendiendo puestos implica satisfacción.

4.1.4.2.2. Evaluación²⁷

La evaluación del desempeño es un tema común en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como el de finanzas, niveles operativos, puestos operativos, otros.

- ▶ Según Milkovich y Boudreau²⁸ “Evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño de los trabajadores,

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto (2009). Ob. Cit; pág. 244

²⁸ MILKOVISH, George & BOUDREAU, John (1994). Ob. Cit; pág. 165

entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo”.

a) Concepto de evaluación de desempeño

Entonces conceptualizamos la evaluación del desempeño como: la valoración de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

b) ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Se evalúa el desempeño para tener idea de los potenciales de las personas, donde la organización sepa cómo desempeñan sus actividades los colaboradores. La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas.

Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:²⁹

- ▶ La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.
- ▶ La evaluación debe ser aceptada por las dos partes. El evaluador y el evaluado.

Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

²⁹ KOONTZ, Harold (1972). *Making Managerial Appraisal effective*; Pág. 46

c) Métodos de evaluación³⁰

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización. Donde se les evalúa mediante criterios que produzcan equidad y al mismo tiempo estimulen de cierta forma al personal. Por ellos muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación.

Veamos cada uno de ellos:

- ▶ Método basado en características: Se mide hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como: creatividad, iniciativa o liderazgo, que una empresa considera importante para el presente o para el futuro. Entre estos métodos existen:
 - Las escalas gráficas de calificación: Cada características por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
 - Método de escalas mixtas: Es una modificación de la anterior. Esta vez se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
 - Método de distribución forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen favorables y desfavorables.
 - Método en formas narrativas: Requiere que el evaluador

³⁰ ALLES, Martha (2009). Ob. Cit.; pág. 31

prepare un ensayo que describa al empleado con la mayor precisión posible. Pero este método es desfavorable por lo que no tienen buena capacidad literaria, además que con una descripción así se pasaría de la evaluación de desempeño por características a uno por comportamiento.

- ▶ Métodos basados en el comportamiento: Permite al evaluador identificar el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Describe las acciones que deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.
- ▶ Método de incidente crítico: Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.
- ▶ Escala de observación de comportamiento: Mide la frecuencia observada en una conducta.
- ▶ Métodos basados en resultados: Evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.
 - Mediciones de productividad: Los empleados evaluados por ejemplo sobre el volumen de ventas o producción.
 - Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.

En resumen la evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas, los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo.

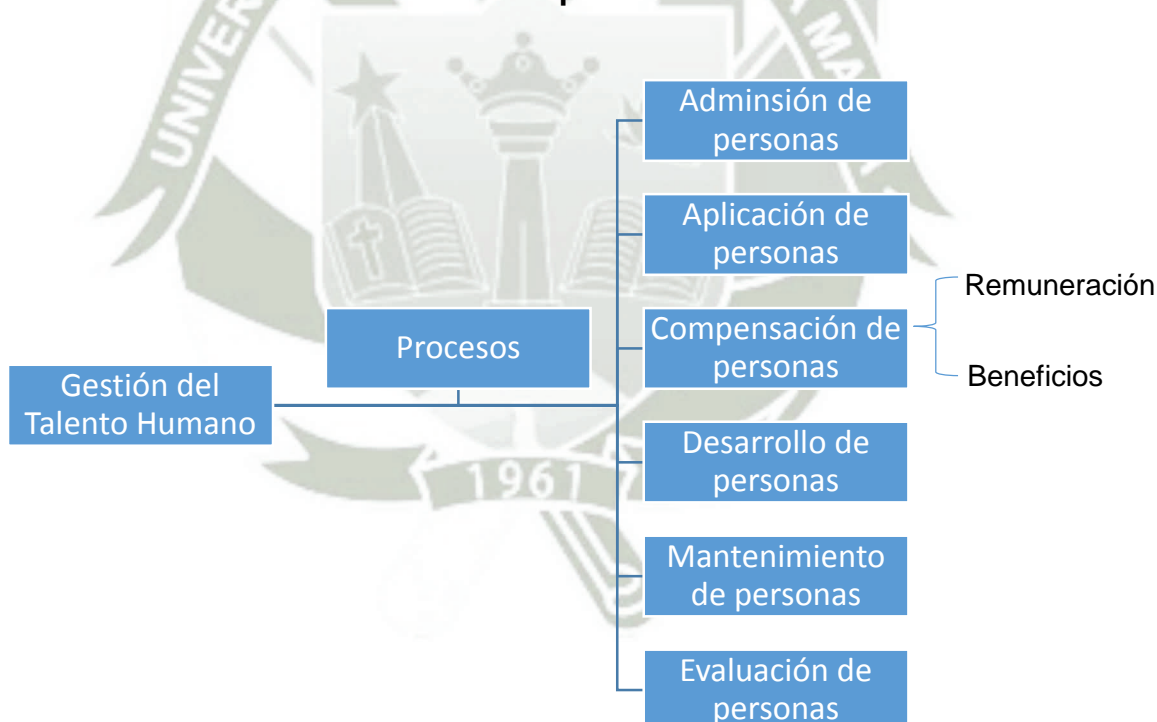
4.1.4.3. Proceso de compensación de las personas

El proceso de compensación constituyen los elementos para incentivar, motivar y satisfacer las necesidades individuales de los trabajadores de la empresa.

Incluyen recompensas remuneración, beneficios y prestaciones sociales. Las empresas desarrollan sistemas de compensación que provocan un efecto para atraer, retener y motivar a sus colaboradores.

La RAE³¹ define compensación como: “Retribuir o remunerar un servicio, premiar un beneficio, favor, virtud o mérito”. A continuación explicaremos dicho proceso:

Ilustración N° 5: Compensación de Personas



Fuente: Elaboración Propia

³¹ Real Academia Española. *Diccionario de la Real Academia*; recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=recompensar>; consultado el 26 de Agosto del 2015.

Este proceso constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados. En este proceso se abordará la importancia de los sistemas de recompensa que utilizan las organizaciones.

Algunas empresas manejan un enfoque tradicional y otras un enfoque moderno, explicaremos a continuación:³²

- ▶ El tradicional, predomina el supuesto que a las personas motiva, es decir los incentivos salariales, económicos y materiales. Es donde la remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño.
- ▶ El moderno, predomina el modelo del hombre complejo, es decir el supuesto de que las personas se sientan motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, la satisfacción del puesto, etc.

A continuación, abordaremos remuneración:

4.1.4.3.1. Remuneración

Según Dessler,³³ “La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. ”

Cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades siempre y cuando reciba una retribución conveniente. De aquí se deriva el concepto de

³² CHIAVENATO, Idalberto (2008). Ob. Cit; pág. 278

³³ DESSLER, Gary (1997). Ob. Cit; pág. 421

remuneración total. La cual tiene tres componentes como:³⁴

- ▶ La remuneración básica: Que es la paga fija, el salario mensual o salario por hora que se le da al colaborador.
- ▶ Incentivos salariales: Diseñado para recompensar empleados por buen desempeño, se pagan en diversas formas, por medio de bonos, participación en los resultados, etc.
- ▶ Prestaciones: Casi siempre denominados remuneración indirecta. Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas de contrato incluye (vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio), horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización, tales como: alimentación y transporte subsidiado, seguro de vida, seguro de salud, etc.).

En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el colaborador recibe como consecuencia del trabajo que realiza en la organización. La remuneración es el pago en especie y en forma indirecta.

a) Programa de Incentivos

Para Dessler,³⁵ las compensaciones a los colaboradores tienen dos componentes básicos: “Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos, comisiones y, por la otra parte, los pagos indirectos en

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto (2009). Ob. Cit; pág. 284

³⁵ DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*; Pág. 36

forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador”.

Estos programas tienen como único fin poder despertar el interés de los trabajadores y que estos se desenvuelvan por cuenta propia sin requerir exigencia por sus superiores, esto aseguraría a la empresa que cuenta con personal satisfecho con la contraprestación que reciben por parte de la empresa.

Hay recompensas que consisten en métodos de las empresas que optan voluntariamente por brindar a sus colaboradores de acuerdo al desenvolvimiento registrado en un mes o anualmente, o también por el tiempo de servicio que llevan trabajando en la empresa, estos son aplicados para reconocer el esfuerzo de las personas y dar seguridad en el centro laboral; muy por el contrario, toda organización tiene métodos de control para mantener a las personas dentro de ciertos límites para que no se desvíen de los estándares esperados, es por ello que se impone un sistema de sanciones, y en casos extremos se llega a un castigo mayor como la suspensión del trabajo, o incluso a separar al autor del comportamiento negativo (despido).

El sistema de recompensas y sanciones se deben basar en los aspectos que se detallan a continuación:

- La retroalimentación, la cual debe reforzar e incrementar el desempeño excelente de los trabajadores.

- Las recompensas tiene que cumplir su propósito de: incentivar, motivar y entusiasmar a los trabajadores.

El sistema de recompensas y sanciones debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Chiavenato³⁶ que indica lo siguiente: “Todo comportamiento está determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos, las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios y las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño”.

b) Principales Remuneraciones³⁷

Tenemos las más comunes y básicas, las cuales son:

- Básica: Se refiere a la remuneración mínima establecida por el gobierno peruano la cual es de S/. 850.00, claro que esta remuneración se puede superar según el cargo del empleado y las funciones que desempeñe.
- Bonificaciones: Son cantidades que pueden pagarse semanal, quincenal o semanalmente, es una compensación que surge por diversas ocasiones como: Algún riesgo que realice en el trabajo, trabajos nocturnos, alza del costo de vida, buena conducta, etc.
- Gratificaciones: Son percibidas por los empleados 2 veces al año: Por fiestas patrias y navidad.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto (2003). Ob. Cit; pág. 107

³⁷ Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo; recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=56&tip=54>; consultado el 22 de Septiembre del 2015.

- ▶ Asignaciones: Es un monto que puede satisfacer gastos determinados que pueden ser familiares (hijos), escolaridad, fallecimiento de algún familiar, etc. El monto establecido por asignación familiar es de S/. 75.00.
- ▶ Horas extras: La legislación peruana establece una tasa del 25% las 2 primeras horas extras, y a partir de la tercera hora esta sobre tasa será del 35% adicional, si se trabaja en día domingo o feriado la retribución será del 100%.
- ▶ Vacaciones: El descanso vacacional obligado semanal es de (24 horas) y anualmente (30 días).

c) Política salarial³⁸

La política salarial es el conjunto de decisiones que toman las empresas referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. Donde el objetivo principal de la remuneración sea crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los colaboradores.

Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con ciertos criterios al mismo tiempo, a continuación nombramos algunas:³⁹

- ▶ Equitativa: se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto (2009). Ob. Cit; pág. 308

³⁹ PATTON, Thomas (1997). *Pay*; Pág. 16

- ▶ Eficaz en cuanto a costos: los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
- ▶ Segura: los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- ▶ Motivadora: los salarios deben motivar para la realización eficaz de sus tareas.

4.1.4.3.2. Beneficios Sociales y Prestaciones Sociales

Estos son exigidos por ley, y se refieren a ciertas regalías y ventajas que toda organización debe conceder a sus colaboradores como parte adicional al salario que recibe mensualmente.

a) Clases de Beneficios sociales⁴⁰

- ▶ Exigibilidad legal: Son los obligados a cumplir, se encuentran especificados en la legislación laboral, con sanciones a las empresas que las incumplan. Los beneficios espontáneos son meramente por disposición propia de las empresas.
- ▶ Por la naturaleza (Beneficios pecuniarios): Son beneficios concebidos en dinero.
- ▶ Recompensas no monetarias o en especie: Servicios, ventajas o facilidades para los colaboradores (bonos en restaurantes o establecimientos hoteleros, clubes o asociación, horarios flexibles, intercambios a otros países

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Ob. Cit; pág. 111

o ciudades con gastos pagados, etc.)

b) Objetivos de los planes de beneficios

Los objetivos de recibir beneficios son planteados para satisfacer necesidades de la empresa, así como de los colaboradores, estos son:

- ▶ Retorno de la inversión.
- ▶ Mejoramiento de la calidad del servicio o productos.
- ▶ Lograr consolidar una responsabilidad mutua entre colaborador y empresa.
- ▶ Motivar a los trabajadores.
- ▶ Identificar a los colaboradores con su centro laboral.

c) Prestaciones sociales⁴¹

Son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus colaboradores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración del personal.

Incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, entre otros. En el caso del personal que trabaje en un nivel más elevado, les llegan a incluir escuela para hijos, club para

⁴¹CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Ob. Cit; pág. 345

la familia, automóvil, pasajes y alojamiento en vacaciones, gastos médicos.

d) Tipos de prestaciones sociales⁴²

Las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza, y sus objetivos. Veamos a continuación:

En razón de su obligatoriedad legal, se clasifican como:

- ▶ Prestaciones de ley, las que exige la legislación laboral, las principales son:
 - Vacaciones
 - Seguro de accidentes de trabajo
 - Permiso pagado por maternidad
 - Prima de antigüedad, etc.
- ▶ Prestaciones espontáneas, no son exigidas por ley y se otorgan por generosidad de las empresas:
 - Gratificaciones
 - Comidas y transporte subsidiado
 - Préstamos a los trabajadores
 - Membresía para clubes deportivos, etc.

En razón a su naturaleza, se clasifican como:

- ▶ Prestaciones monetarias, se pagan en dinero y generan los beneficios sociales:
 - Vacaciones

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. (2009); Ob. Cit; pág. 346

- Gratificaciones
- Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad, otros.
- ▶ Prestaciones extra-monetarias, se ofrece en forma de servicio, facilidades para los trabajadores:
 - Horarios laboral flexible
 - Comedor

En razón de sus objetivos, se clasifican como:

- ▶ Prestaciones asistenciales, buscan proporcionar al trabajador y su familia ciertas condiciones de seguridad en casos imprevistos, algunos son:
 - Atención médico – hospitalaria
 - Seguro de gastos médicos mayores
- ▶ Prestaciones recreativas, servicios y beneficios que buscan proporcionar al trabajador para su reposo:
 - Actividades deportivas
 - Excursiones y paseos programados
- ▶ Complementarios, servicios y prestaciones que pretenden proporcionar con el fin de brindar su facilidad y comodidad de los colaboradores para mejorar su calidad de vida:
 - Transporte
 - Restaurante en el centro de trabajo
 - Horario laboral flexible

4.1.4.4. Proceso de desarrollo de personas

El desarrollo de personas surge del interés y la pasión por colaborar con las personas, ya sea individualmente, en grupo o a través de las organizaciones o empresas en las que se integran, para que consigan el nivel de desarrollo que deseen en los distintos ámbitos de la vida (personal, profesional, familiar).

Desarrollar a las personas únicamente no significa proporcionarle información para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades, sino para que sean más eficientes con lo que hacen, brindarles nuevas actitudes, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos.

El desarrollar personas es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el gerente y trabajador⁴³.

Ilustración N° 6: Desarrollo de Personas



Fuente: Elaboración Propia

⁴³ Desarrollo de Personas, disponible en www.desarrollodepersonas.com; consultado el 07 de agosto del 2015.

De manera general tenemos algunas definiciones de capacitación citadas por algunos autores, de este modo tenemos que:

- ▶ Para Claver & Llopis,⁴⁴ “Es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas”.
- ▶ En un ámbito más completo tenemos la definición de Mcgehee & Thayer,⁴⁵ “El adiestramiento es, por tanto, en la industria, el conjunto de procedimiento y formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la organización”.
- ▶ Entonces para Chiavenato,⁴⁶ expresando de forma más clara las definiciones, el desarrollo de personas sería:
“El resultado acumulado de las interacciones diarias entre el gerente y el trabajador, el cual es un proceso continuo que se realiza durante un largo periodo de tiempo el cual requiere paciencia y perspectiva amplia por parte del gerente; cuyo factor importante es desarrollar la capacidad del personal. El desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica”.

⁴⁴ CLAVER, Enrique; GASCO, José Luis & LLOPIS (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*; Pág. 263

⁴⁵ McGEHEE, William & THAYER, Paul W. (1962). *TRAINING, Adiestramiento y formación profesional*; Pág. 163

⁴⁶ CHIAVENATO, Idalberto (2003). Ob. Cit; pág. 112

Podríamos acotar también que el único fin de desarrollar personas o contribuir a su formación laboral sería que las mismas puedan escalar de puestos dentro de la empresa, es decir ascensos, consiguiendo así superación personal y profesional que beneficia a la empresa y en absoluto al propio trabajador.

Posteriormente, antes de empezar, primero definimos lo que es capacitación citados por los siguientes autores:

- ▶ Según Chiavenato⁴⁷ “La capacitación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”.
- ▶ Por otra parte, Decenzo & Robbins⁴⁸ definen a la capacitación como “Una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo”.

En ambas definiciones los autores nos hacen notar que ven la capacitación como una respuesta a una necesidad de la empresa, esto con la finalidad de alcanzar el máximo rendimiento o productividad tanto para los trabajadores como para la empresa.

4.1.4.4.1. Capacitación del personal

Diversos especialistas en materia de recursos humanos han definido lo que es la capacitación.

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto (2003). Ob. Cit.; pág. 480

⁴⁸ DECENZO, David & ROBBINS, Stephen (2001). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*; Pág. 227

No obstante, Martha Alles⁴⁹ nos señala lo siguiente: “Capacitar a una persona es darle mayores aptitudes para que pueda desempeñarse con éxito en su puesto, es decir, hacer que su perfil se adecue a los conocimientos y competencias requeridos para dicho puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen”.

De dicha premisa concluimos que todo personal posee aptitudes que se verán potenciadas como producto de la capacitación. Además, debe haber una relación entre la labor a concretar y el aprendizaje adquirido, es decir, no será capacitación aquella que brinde conocimientos inaplicables a las actividades que se desempeñen como trabajador.

Cabe agregar que, existe una diferencia entre el proceso de capacitación con el de entrenamiento, donde:

- ▶ El entrenamiento es un proceso de aprendizaje hacia el trabajador en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. Anteriormente el concepto de entrenamiento tenía que ver solo con realizar una inducción al trabajador para el cargo que se le había asignado, por lo que se limitaban a que aprendiera solo las tareas de ese cargo, pero no iban más allá de las funciones.
- ▶ La capacitación comprende actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso con horarios conocidos, objetivos predeterminados y considerando el perfil del puesto.

⁴⁹ ALLES, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*; Pág. 6

Ilustración N° 7: Diferencias entre capacitación y entrenamiento

CAPACITACION	ENTRENAMIENTO
DIFERENCIAS	
Adopta la forma de un curso (generalmente).	Es un proceso de aprendizaje.
Es un evento organizado.	Es una transmisión de información.
Es un evento planificado en el cual se evalúa constantemente al personal.	Se desarrollan habilidades y conceptos modificándose actitudes del personal.
SEMEJANZA	
Ambos están relacionados estrechamente con el plan de organización de la empresa y sus políticas generales.	

Fuente: Campos Torres, Sara. Gestión de Recursos Humanos

Chiavenato,⁵⁰ nos señala que, en la capacitación, actualmente se busca que las personas desarrollen competencia no solo de la excelencia, sino de una mayor productividad, creatividad e innovación, para que puedan contribuir mejor a cumplir los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas dentro de la empresa.

a) Objetivos de un plan de capacitación⁵¹

En primer lugar, la capacitación deberá estar relacionada con los planes de la organización de la empresa y políticas generales. Los encargados de dar capacitación deben fijar los parámetros en

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto (1997). Ob. Cit; pág. 498

⁵¹ CAMPOS, Sara (2008). Ob. Cit; pág. 190

los que se desenvuelven los trabajadores para determinar lo que se quiere conseguir.

En ese sentido, el plan de capacitación que desee implementar deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- ▶ Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de todos los que trabajan en la organización.
- ▶ Innovar en materia de formación, es decir, buscar los métodos de capacitación más eficientes y adecuados para el personal.
- ▶ Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje.

Para cumplir estos objetivos, el responsable deberá estar en condiciones de preparar al personal de la empresa que va ser capacitado.

- ▶ Detectando que se quiere aprender.
- ▶ Que tenga predisposición para la auto-instrucción.
- ▶ Que se conduzca efectivamente en contextos de cambio continuo.
- ▶ Que acceda a información a través de redes informáticas.
- ▶ Que ejerza influencia independientemente de las jerarquías.
- ▶ Seleccionando la información relevante para la toma de decisiones.
- ▶ Que se comunique y trabaje productivamente en entornos virtuales.

b) Factores para implementar un plan de Capacitación⁵²

Primordialmente, se debe tomar en cuenta la real necesidad de la empresa por una inversión, con fines de capacitar al personal. Pueden ser calculables los motivos que lleven a dicha decisión; por ejemplo:

- ▶ El rendimiento deficiente de algunos empleados.
- ▶ La competencia, otros.

Así, se manifiesta la incidencia de tantos factores internos como externos que provocan una inversión forzada por pretender una mejoría a nivel general.

En ocasiones, existen deficiencias que pueden ser reparadas con un mayor orden en las actividades, siendo prescindible todo un probable costoso plan de capacitación.

Es por eso que, es vital evaluar el desempeño de los empleados para que los gerentes lleguen a saber si necesitan o no ser capacitados.

c) Procedimiento para efectuar una Capacitación⁵³

Los especialistas en materia de recursos humanos coinciden en que son cinco los pasos que no deberán dejarse de lado para implementar un plan de capacitación. Así tenemos:

- ▶ Diagnóstico de las necesidades de capacitación: en esta primera etapa deberá identificarse las habilidades específicas

⁵² CAMPOS, Sara (2008). Ob. Cit; pág. 191

⁵³ CAMPOS, Sara (2008). Ob. Cit; pág. 192

que se necesitan para un mejor desempeño en las labores. Para ello, se deberán analizar las competencias que se quieren desarrollar, la participación de grupos de trabajadores, estudios, entre otros.

- ▶ Diseñar el plan anual de capacitación: aquí se arma y produce el contenido del programa, el cual incluye: Temas de capacitación, objetivos que se quiere alcanzar, si la capacitación será externa o interna, área o departamento a ser capacitado, personal comprendido, duración (días).
- ▶ Procedimientos de validación: en esta etapa se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido. Esto quiere decir, en los resultados finales obtenidos servirán para asegurar la eficacia del programa o su fracaso, en su defecto. Se requiere hacer las modificaciones precisas para no solo corregir, sino mejorar el plan en su integridad.
- ▶ Aplicación del programa: se utilizan técnicas como la capacitación en práctica, talleres, actividades grupales, otras. Es importante señalar, que los materiales entregados por el responsable de la capacitación tales como: Folletos, cuadernos de trabajo, manuales detallados, glosario de términos deberán ser redactados con claridad y que sirvan para una capacitación unificada, es decir, que estén adaptados en forma directa a los objetivos de lo que se quiere aprender.

► Evaluación y seguimiento: en esta última etapa la persona que está encargada de capacitar a los trabajadores deberá evaluar el éxito del plan de capacitación, considerando como principales aspectos:

- La reacción del personal.
- La elaboración de pruebas para medir lo aprendido.
- El comportamiento que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas una vez capacitadas.
- El análisis de resultados un ejemplo son los formularios de evaluación.

En conclusión, se podrá determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

Ilustración N° 8: Procedimiento de capacitación



Fuente: Campos Torres, Sara. Gestión de Recursos Humanos.

d) Técnicas de Capacitación⁵⁴

Las principales técnicas de capacitación que vienen siendo utilizadas por las empresas son:

⁵⁴ CAMPOS, Sara (2008). Ob. Cit; pág. 193

- ▶ La capacitación en práctica: Esta técnica es la más usada por las empresas, la cual consiste en capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Normalmente, esta labor la realizan los supervisores o trabajadores expertos con trabajadores nuevos.
- ▶ La capacitación de aprendices: Es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en clases (suele darse generalmente con los que vienen por bolsas de trabajo asignados por alguna universidad).
- ▶ Las clases: Forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de trabajadores.
- ▶ El aprendizaje programado: Es un método sistemático para enseñar las habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos.
- ▶ Las técnicas audiovisuales: Son las películas y las videoconferencias que se utilizan con mayor frecuencia para demostrar un mayor aprendizaje por medio de la captación visual.

Como se pudo ver la mayoría de las empresas utilizan estas técnicas de “capacitación”, siendo estos entrenamientos. Otras técnicas de capacitación que podemos señalar, son los cursos de capacitación que se suelen darse en el extranjero para determinados trabajadores (esto mayormente ocurre con las grandes cadenas o empresas).

e) Manera en la que incide la capacitación en la rotación del personal⁵⁵

Los objetivos de la capacitación deben enfocarse en el desarrollo de cada individuo respecto a su puesto. Pero así también el contribuir al aprendizaje de los empleados influye en posibles decisiones sobre su reubicación.

Es decir, puede que durante la capacitación se demuestre que algunos trabajadores son capaces de cubrir los puestos de otros.

f) Costos que se enfrentan y beneficios que reciben⁵⁶

Los principales costos en los que normalmente incurre una empresa que capacita a sus trabajadores son:

- ▶ Material para la capacitación.
- ▶ Remuneración de la persona que llevará a cabo la capacitación.
- ▶ Costo de la logística (materiales, implementos, etc.).
- ▶ Equipamiento.
- ▶ Transporte (en caso el lugar de capacitación sea externo).

Ahora bien, entre los principales beneficios que se obtienen con la capacitación realizada a los trabajadores son:

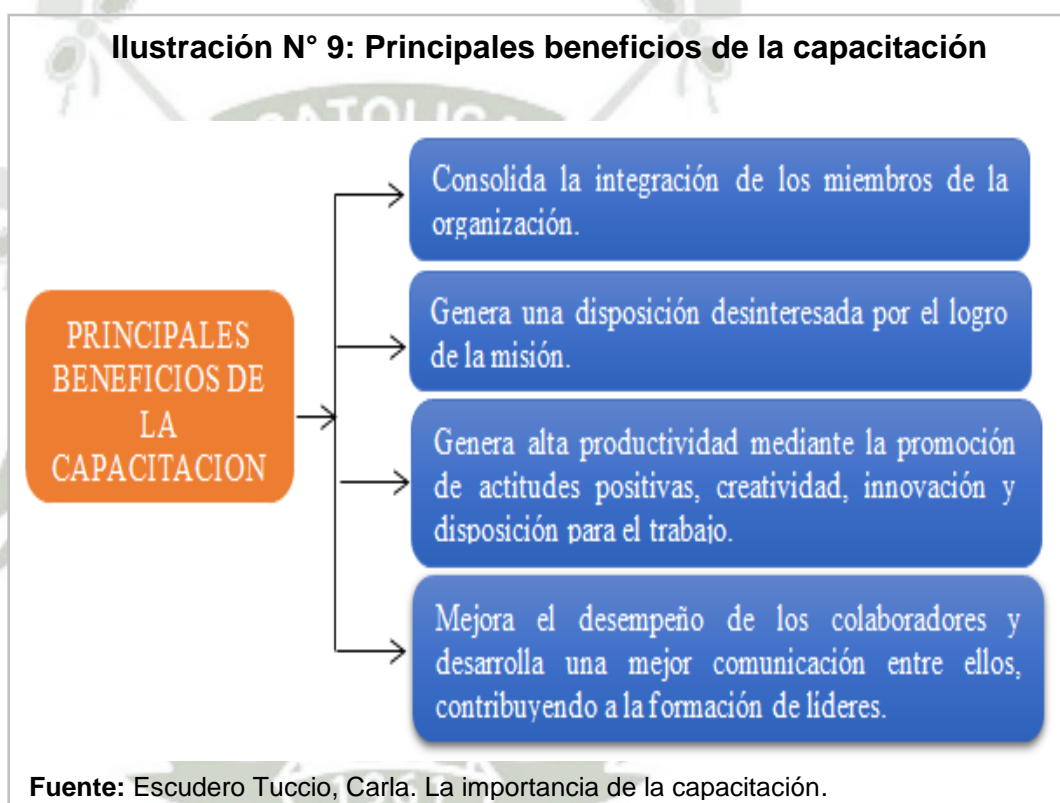
- ▶ La producción de la empresa se incrementa.
- ▶ Se reducen los errores en el desarrollo de las labores que venían presentándose antes de la capacitación realizada.
- ▶ La necesidad por supervisión de las labores disminuye.

⁵⁵ HARMER, Jeremy. *La práctica de la enseñanza*; Pág. 47

⁵⁶ CAMPOS, Sara (2008). Ob. Cit; pág. 196

- ▶ Cambios de comportamiento por parte de los asistentes al curso de capacitación.
- ▶ Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- ▶ Ayuda a solucionar problemas.
- ▶ Promueve la comunicación en la organización.

Además no queremos dejar de mencionar los beneficios planteados por Carla Escudero Tuccio en el siguiente cuadro.⁵⁷

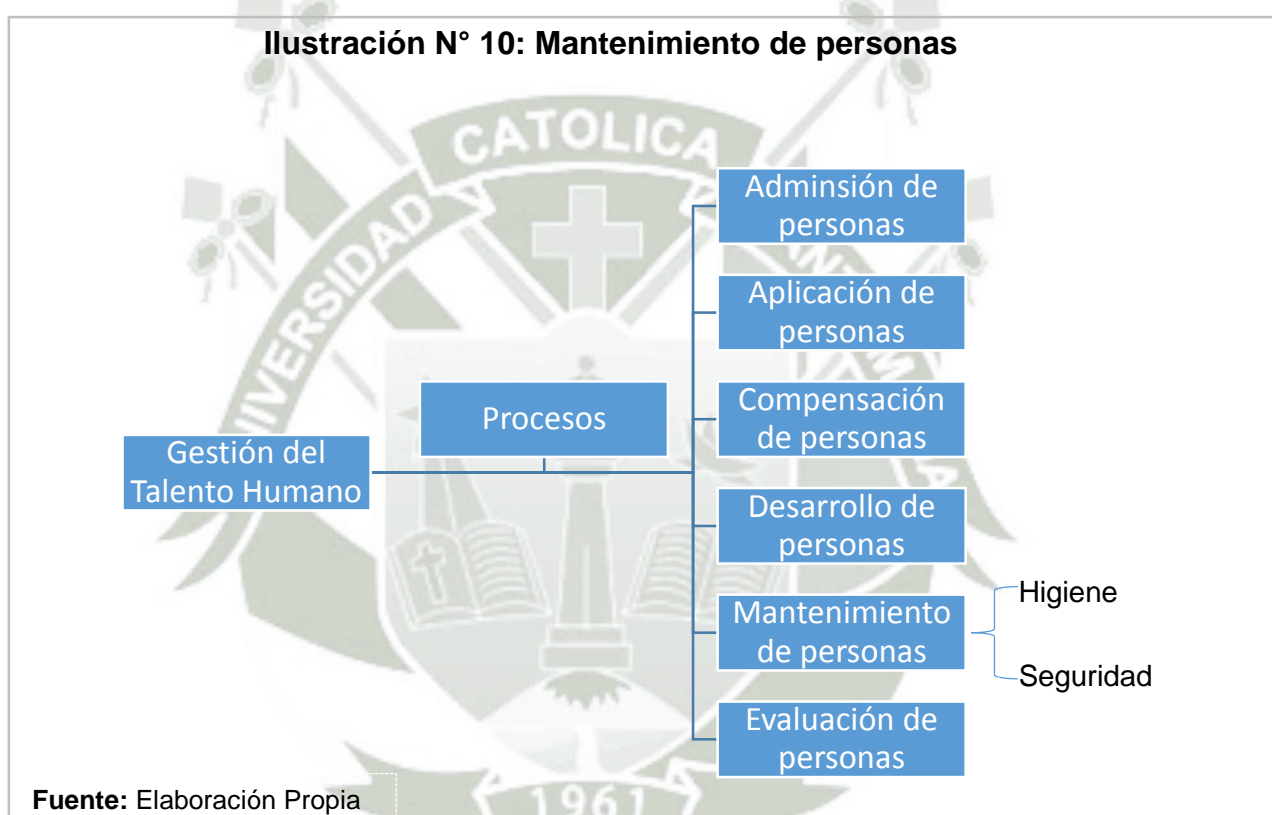


4.1.4.5. Proceso de mantenimiento de personas

Este proceso tiene por objetivo mantener al personal satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la empresa y se comprometan con ella. Este proceso pretende proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro.

⁵⁷ ESCUDERO TUCCIO, Carla (2008). *La importancia de la capacitación en el crecimiento de las empresas*; Pág. 70

Para Chiavenato⁵⁸ “Una organización exitosa no solo debe encargarse de captar y aplicar adecuadamente el talento humano, sino también de mantenerlos satisfechos a largo plazo en la empresa. Este proceso exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan las relaciones con los empleados, la higiene laboral, los programas de salud ocupacional, la seguridad en el trabajo y la calidad de vida laboral”.



A continuación mencionaremos los cuidados especiales:⁵⁹

Relaciones con los Empleados: Como toda persona, los empleados de una organización pueden enfrentar diferentes situaciones que pueden convertirlos en personas problemáticas. Estas situaciones pueden presentarse en cualquier etapa de la vida, pueden ser de

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto (2003). Ob. Cit; pág. 358

⁵⁹ Procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira, disponible en <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1366/1/796077C346p.pdf>, consultado el 18 de Agosto del 2015.

diferente índole (problemas personales, familiares, financieros, de salud, entre otros) y pueden llegar a afectar el rendimiento laboral de las personas.

Para solucionar dichos inconvenientes, se requiere atención y tiempo por parte de la organización, ya que es su responsabilidad motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan estas situaciones. Las actividades pretenden crear una atmosfera de confianza, buscando una mayor eficacia organizacional removiendo las barreras que impidan la participación de los empleados.

Por consiguiente Milkovich & Boudreau,⁶⁰ afirman que para mantener una relación adecuada con los empleados, es necesario diseñar un programa, que debe contener los siguientes elementos:

- ▶ Comunicación: participar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- ▶ Cooperación: compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- ▶ Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
- ▶ Asistencia: responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- ▶ Disciplina y conflicto: tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

⁶⁰ MILKOVICH, George & BOUDREAU, John (1994). Ob. Cit; pág. 708

4.1.4.5.1. Higiene Laboral⁶¹

Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física, mental, y las condiciones de salud y bienestar de los colaboradores. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como el:

- Ruido
- Aire
- Temperatura
- Iluminación
- Equipos de trabajo

En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto).

Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés.

Para Chiavenato⁶², los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto (2002); Ob. Cit; pág. 133

⁶² CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 133

a) Programas de Higiene Laboral

- ▶ Ambiente físico de trabajo, que implica:
 - Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad
 - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras
 - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura
 - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares
 - En general: instalaciones aceptables
- ▶ Ambiente psicológico de trabajo, incluye:
 - Relaciones humanas agradables
 - Tipo de actividad agradable y motivadora
 - Estilo de gerencia democrática y participativa
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés
- ▶ Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
 - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano
 - Material adecuado para desempeñar su trabajo sin ningún riesgo

- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

b) Cómo desarrollar un programa de higiene y seguridad laboral⁶³

- ▶ Involucrando a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.

- ▶ Reuniendo el apoyo necesario para implementar el plan.

Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.

- ▶ Determinando los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.

- ▶ Evaluando los riesgos existentes en el sitio de trabajo.

- ▶ Corrigiendo las condiciones de riesgo existentes.

- ▶ Entrenando a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.

- ▶ Desarrollando la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.

- ▶ Mejorando continuamente el programa de higiene y seguridad.

c) Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo⁶⁴

Los costos y beneficios del programa de Higiene y Seguridad deben ser monitoreados por los especialistas en Recursos Humanos (en caso la empresa cuente con una) o gerentes y sobre todo, contando con la participación de todos los colaboradores.

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 134

⁶⁴ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 135

Además el trabajo se debe evaluar utilizando criterios como la reducción de las ausencias de accidentes o por enfermedad.

d) Salud Ocupacional

Es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, los riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. Los gerentes deben asumir la responsabilidad de cuidar el estado general de salud y contar con los equipos de protección para que el trabajador realice eficazmente su trabajo. Si un empleado es excelente y competente dentro de la organización, pero está deprimido y con baja autoestima, resulta ser un empleado poco productivo como si fuera un empleado enfermo. Dentro del programa de Medicina Ocupacional⁶⁵ se incluyen:

- ▶ Exámenes médicos exigidos por la ley.
- ▶ Programas de protección de la salud de los empleados.
- ▶ Elaboración de un mapa de riesgos ambientales.

Los programas de salud han sido revisados con atención debido a factores que se han presentado como consecuencia de programas inadecuados tales como: aumento en el pago de indemnizaciones, incapacidad laboral por enfermedades, etc.

Para que exista salubridad en el ambiente de trabajo sugiere que existan las condiciones de trabajo, tales como:

⁶⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2009). Ob. Cit; pág. 476

- ▶ Proporcione una buena atmosfera, ventilación, ruido, iluminación, etc.
- ▶ Evitar materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
- ▶ Que la empresa cuente con instalaciones aceptables.
- ▶ Que cuente con máquinas y equipos adecuados.
- ▶ Proporcione un ambiente libre de humo.
- ▶ Instale conductos limpios y secos.
- ▶ Preste atención a las quejas de las personas.
- ▶ Cuente con herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico.
- ▶ Cuente con equipos en caso de emergencia (extintores)
- ▶ Cuente con equipos de protección para evitar accidentes

e) Estrés en el trabajo

Para el autor Chiavenato⁶⁶ “El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno”.

Existen ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones problemáticas con los jefes o los clientes que provocan reacciones de nerviosismo, inquietud, tensión, etc.

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto (2002). Ob. Cit; pág. 134

Para Beher & Newman⁶⁷, las fuentes principales de estrés en el trabajo son dos:

- ▶ Las causas ambientales que abarcan toda una serie de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo e incluyen la programación de trabajo intensivo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad, el flujo intenso de trabajo.
- ▶ Las causas personales que abarcan una serie de características individuales que predisponen al estrés. En una misma situación, cada persona reacciona de distinta manera ante los factores ambientales que provocan el estrés.

Por otra parte, de cierta forma el estrés también afecta negativamente a la organización, porque influye en la y calidad del trabajo, aumentando el ausentismo y la rotación, predisponiendo a quejas, reclamaciones e insatisfacción de los colaboradores.

f) Cómo reducir el estrés en el trabajo

Existen varias maneras de aliviar el estrés, desde más horas de sueño hasta remedios exóticos como la bio-alimentación y la meditación. Albrecht⁶⁸ sugiere algunas medidas para reducir el estrés a tomar en cuenta:

⁶⁷ BEHER, Terry & NEWMAN, John (1978). *Estrés organizacional, salud del empleador, y la eficacia de la organización: un análisis factorial, el modelo y Literatura críticas*; Págs. 665-669

⁶⁸ ALBRECHT, Karl (1979). *El estrés y el gerente*; Pág. 87

- ▶ Relaciones agradables con sus compañeros de trabajo (juegos deportivos, almuerzos)
- ▶ No trate de esforzarse más de lo que puede hacer
- ▶ Buena comunicación con el gerente y jefe
- ▶ Comprenda los problemas del jefe y ayúdele a que el comprenda los suyos
- ▶ Estudie el futuro y aprenda a enfrentarse a los posibles eventos
- ▶ Encuentre tiempo para desconectarse de las preocupaciones y relajarse
- ▶ Haga una lista de asuntos preocupantes
- ▶ Por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta

El gerente o administrador debe monitorear a cada trabajador para identificar síntomas de estrés y tratar de buscar algún remedio organizacional disponible.

4.1.4.5.2. Seguridad en el trabajo

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas técnicas, educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar practicas preventivas. El empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad:⁶⁹

⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto (2002); Ob. Cit; pág. 134

- ▶ Prevención de accidentes
- ▶ Prevención de incendios
- ▶ Prevención de robos

Ivancevich⁷⁰ afirma que en algunas organizaciones, la seguridad en el trabajo es prioridad fundamental. Por lo cual sugiere un programa de seguridad que requiere cumplir las siguientes etapas:

- ▶ Implantación de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- ▶ Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
- ▶ Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- ▶ Recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

4.1.4.5.3. Calidad de vida en el trabajo

Este término fue acuñado por Louis Davis⁷¹ según el autor, el concepto se refiere a “Una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades”.

La calidad de vida en el trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. Los principales componentes de la calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

- ▶ La satisfacción con el trabajo ejecutado

⁷⁰ IVANCEVICH, John M. (1995). Ob. Cit; pág. 649

⁷¹ DAVIS, Louis E. (1996). *The design of Jobs, Industrial Relations*. Págs. 21 - 45

- ▶ Las posibilidades de futuro en la organización
 - ▶ El reconocimiento por los resultados alcanzados
 - ▶ El salario percibido
 - ▶ Las prestaciones recibidas
 - ▶ La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones
 - ▶ El entorno psicológico y físico del trabajo
 - ▶ Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización
- a) Programas de bienestar de los colaboradores⁷²

Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus colaboradores son las que adoptan programas de bienestar. Estos programas parten cuando se reconocen afectos en el comportamiento de los colaboradores y el estilo de vida fuera del trabajo, fomentando a que las personas mejoren su salud. Por lo habitual, un programa de bienestar tiene tres componentes:⁷³

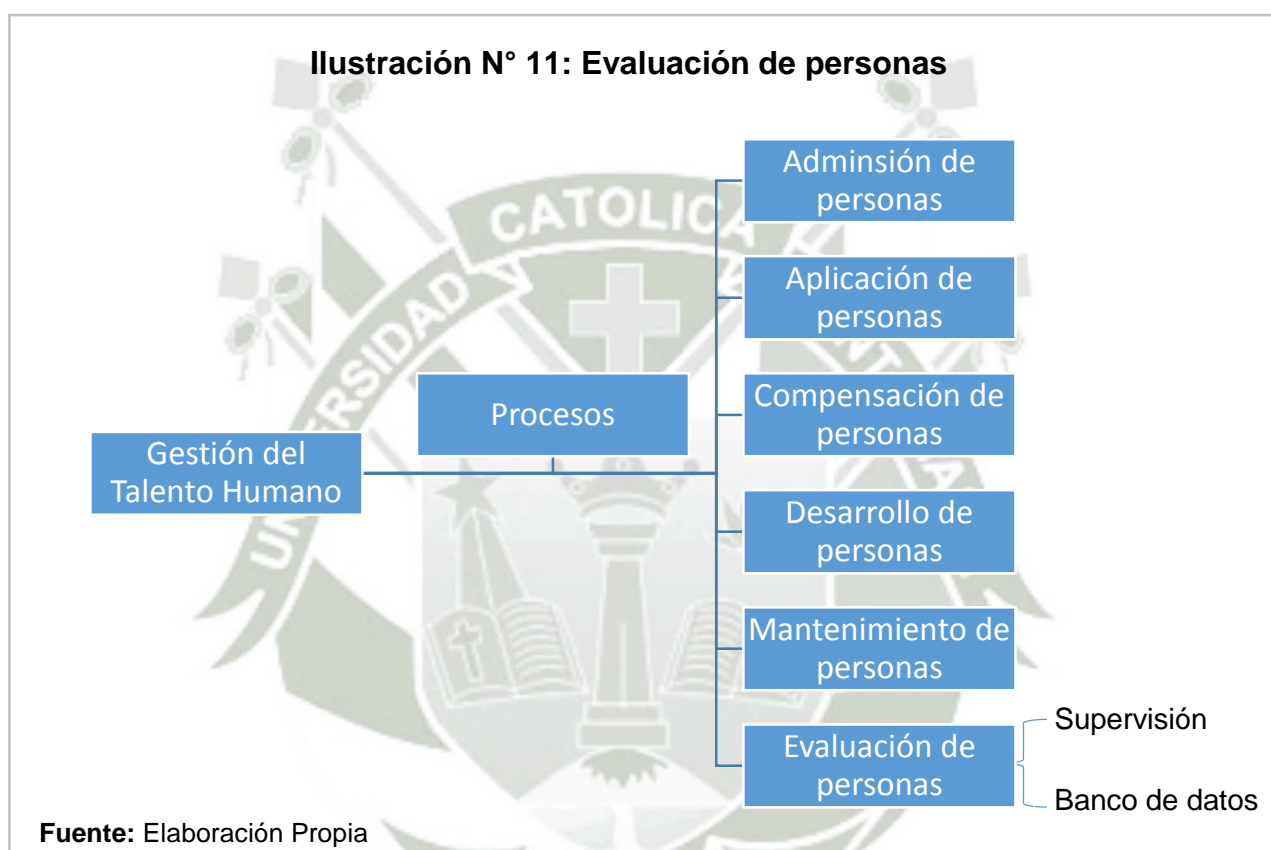
- ▶ Ayudar a los colaboradores a identificar posibles riesgos de salud.
- ▶ Enseñar a los colaboradores cuales son los riesgos de salud como presión arterial elevada, fumar, obesidad, estrés, etc.
- ▶ Fomentar a que los colaboradores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicios, alimentándose debidamente, etc.

⁷² CHIAVENATO, Idalberto (2009); Ob. Cit; pág. 496

⁷³ GÓMEZ-MEJÍA, Luis, BALKIN, David & CARDY Robert (1995). *Managing Human Resources*; Pág. 587

4.1.4.6. Proceso de evaluación (supervisión y banco de datos)

La evaluación del desempeño humano es un instrumento diseñado para dirigir y supervisar al personal. Este proceso tiene varios objetivos⁷⁴, pero entre los más importantes podemos señalar que: busca el adecuado desarrollo personal y profesional de los colaboradores y generar mejoras permanentes para la empresa.



Es muy común que se piense que las evaluaciones están diseñadas para decidir entre aumentar o reducir el salario, o en algunos casos despedir al personal no apto.

Solo en ocasiones puede tomarse esa aseveración como verdadera, pero este instrumento de evaluación va más allá y está dotado de características que llevará a una mejor relación entre jefe – empleado o empleados – empresa.

⁷⁴ ALLES, Martha (2008). Ob. Cit.; Pág. 27

Entonces la evaluación es útil y necesaria para:⁷⁵

- ▶ Reunir y revisar las evaluaciones que los jefes hacen a sus subordinados, y esto implica analizar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Y también debe medirse el grado de satisfacción del empleado con respecto a la tarea realizada.
- ▶ A partir de esta evaluación los empleados conocerán cómo hacen sus tareas, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

4.1.4.6.1. Supervisión⁷⁶

La palabra supervisión adquiere un significado especial en esta parte de los procesos de gestión del talento humano que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de los colaboradores. El objetivo principal de supervisar es mostrar cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas.

A continuación los principales conceptos, objetivos y métodos:

a) Objetivo de la supervisión⁷⁷

- ▶ Mejora la productividad de los empleados
- ▶ Obtiene una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- ▶ Desarrolla a los colaboradores de manera integral
- ▶ Monitorea las actitudes de los subordinados

⁷⁵ ALLES, Martha (2008). Ob. Cit.; pág. 27

⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto (2009). Ob. Cit.; pág. 504

HERNANDEZ, Alberto. *Principios de supervisión y el supervisor*; recuperado de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>; consultado el 03 de Julio del 2015.

- ▶ Contribuye a mejorar las condiciones laborales

b) Concepto de supervisar⁷⁸

Supervisar consiste en inspeccionar, controlar, vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que realicen bien sus actividades. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores y el que lleva esta función es el personal encargado de recursos humanos (en caso de que la empresa cuente), el gerente, administrador o jefe inmediato. Para esto, utilizan métodos de supervisión, los cuales son:

- ▶ Método de la entrevista: La obtención de datos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor.
- ▶ Método del cuestionario: El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados.
- ▶ Método de observación: La observación directa de lo que hace el ocupante. Este método usualmente lo aplican al personal que ocupa los cargos sencillos.

⁷⁸ Concepto de supervisión; recuperado de <http://www.definicionabc.com/general/supervision.php>, consultado el 03 de Julio del 2015.

4.1.4.6.2. Base de datos⁷⁹

Un dato es un índice o un registro. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. En realidad, la base de datos es un conjunto integral de archivos la cual ayuda a que mejore, facilite el acceso de datos y elimine la redundancia, ya que la eficiencia de la información es mayor con la ayuda de una base de datos. Es común que existan varias bases de datos relacionadas por medio de un software (programa) la cual ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes y disminuya el trabajo al momento de buscar información.

El personal de gerencia requiere de la utilización de varias bases de datos el cual permita obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos, a continuación se nombrará algunas, como:

- ▶ Registro de personal, datos personales de cada trabajador.
- ▶ Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- ▶ Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, área o departamento.
- ▶ Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- ▶ Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos que postularon al empleo.

⁷⁹ CHIAVENATO, Idalberto (2009). Ob. Cit.; pág. 511

- Registro de prestaciones, datos de las prestaciones sociales que se le dará a los trabajadores de acuerdo a la política salarial establecida por la organización.

4.2. SATISFACCION DEL CLIENTE

La definición más exacta que tenemos sobre Satisfacción del Cliente es la de Kotler⁸⁰ quién afirma que “El nivel del estado de ánimo de una persona, resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Pero además según la autora Setó⁸¹ podemos encontrar algunas otras complementarias como las especificadas a continuación:

4.2.1. Resultado vs Proceso

De la revisión de la literatura pueden desprenderse dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan una mayor importancia a la satisfacción como un proceso.

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como resultado de una experiencia de consumo. En ésta se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante, etc.

Mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción. La aproximación al proceso ha sido adoptada por muchos investigadores.

⁸⁰ KOTLER, Philip; *Dirección de Mercadotecnia*; Págs. 40-41

⁸¹ SETÓ, Dolores (2004). *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*; Págs 53-54

Las definiciones de satisfacción del cliente también pueden ser diferentes en su nivel de especificidad. Comúnmente se han empleado niveles que incluyen la satisfacción con un producto, con una experiencia de consumo, con una experiencia de decisión de compra, con el personal de ventas, con una tienda, etc.

4.2.2. Transacción Específica vs Acumulativa

Desde otros puntos de vista, también es posible distinguir dos tipos de conceptualizaciones más sobre la satisfacción del cliente: la satisfacción con una transacción específica y la satisfacción acumulativa.

- ▶ Desde la perspectiva de la transacción específica, la satisfacción del cliente es vista como un juicio evaluativo post – elección de un acontecimiento de compra específica. En comparación, la satisfacción del cliente acumulativa de una evaluación global basada en la compra y consumo experimentado con un bien o servicio durante el tiempo.
- ▶ Mientras la satisfacción específica de una transacción puede proporcionar un diagnóstico sobre un producto particular o servicio, la satisfacción acumulativa es un indicador más importante del resultado pasado, presente y futuro de la empresa. Por ello se considera que es la satisfacción acumulativa la que motiva a la empresa a invertir en la satisfacción del cliente.

Anderson & Fornell⁸² señalan que “Aunque la satisfacción del cliente ha sido conceptualizado a lo largo de la literatura en término tanto de una simple transacción (ej: un juicio valorativo después de una compra) como un término

⁸² EUGENE W. Anderson, CLAES Fornell, DONALD R. Lehman; recuperado de <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf>; consultado el 03 de Julio del 2015.

de una serie de interacciones con un producto durante el tiempo, prácticamente todas las investigaciones realizadas sobre satisfacción han adoptado el punto de vista de una transacción específica”.

Una de las críticas por Nicosia & Wilton señalan que la satisfacción no es un estado de evaluación sino un proceso que abarca todo el horizonte de consumo y que el estudio de las interacciones consumidor – producto después de la compra es fundamental para poder avanzar en su conocimiento.

Entre los pocos estudios de satisfacción que han adoptado diseñado longitudinales, la mayoría se mantienen en el paradigma de disconformidad.

4.2.3. Medición de la Satisfacción del Cliente⁸³

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera,

⁸³ THOMPSON, Ivan; disponible en <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>; consultado el 08 de Julio del 2015.

estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

4.2.3.1. Las necesidades y exigencias del cliente

Son varios los adjetivos que los clientes usarían para poder describir un producto o servicio como un todo, y es que esta descripción surgirá en la primera percepción o experiencia que el cliente tenga con el producto o servicio. Una definición más precisa sobre las necesidades y exigencias del cliente es dada por Hayes⁸⁴, el cual afirma que “son aquellas características del producto o servicio que representan dimensiones importantes. Son aquellas dimensiones sobre las cuales los clientes basan su opinión del producto o servicio”.

Entonces para poder medir la satisfacción de los clientes, tenemos primero que tener noción de las necesidades y exigencias para poder crecer conforme a lo señalado por los clientes y así lograr la satisfacción plena de los clientes.

4.2.3.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar.

⁸⁴ HAYES, E. Bob (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente: Desarrollo y utilización de cuestionarios*; Barcelona; Pág. 21

- ▶ Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio.
- ▶ Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- ▶ La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)
- ▶ Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y
- ▶ Una determinada participación en el mercado.

4.2.3.3. Elementos de la satisfacción del cliente:

Como se vio en la anterior definición, la *satisfacción del cliente* está conformada por tres elementos:

- a) El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
 - ▶ Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - ▶ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - ▶ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

- ▶ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- ▶ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- ▶ Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

b) Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- ▶ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- ▶ Experiencias de compras anteriores.
- ▶ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- ▶ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas.

Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Gosso⁸⁵ propone una escala jerárquica de cuatro niveles para las

⁸⁵ GOSSO, Fernando (2008). *Hipersatisfacción del Cliente*; Pág. 79

expectativas que un cliente espera satisfacer en el desempeño de un servicio:

- ▶ Básico: Son los elementos absolutamente necesarios que definen el servicio. Por ejemplo, en un servicio de hotel, el cliente piensa en encontrarse con, por lo menos, un lugar seguro para pernoctar.
- ▶ Esperado: Son los elementos que pretende el cliente que tenga un servicio. Este nivel de expectativa está ligado al nivel de estándar de servicio que ofrezca el mercado. Por ejemplo, que la habitación tenga cama, agua caliente y servicio de limpieza.
- ▶ Deseado: Conjunto de atributos que el cliente no necesariamente espera pero que sí conoce y desea. Es lo que está más allá de estándar de mercado. El cliente puede desear que la habitación tenga televisión con sistema de recepción satelital y una computadora personal. Si el cliente no recibe estos elementos, no significa que su experiencia con el servicio no sea satisfactoria.
- ▶ Inesperado: Atributos que superan las expectativas y deseos del cliente, y que logran sorprenderlo. Sorprender gratamente al cliente es una estrategia de éxito garantizada. Todas las sorpresas positivas generan recuerdos y buenos comentarios y son el punto de partida para crear clientes *hipersatisfechos*.

Kotler & Keller⁸⁶ señalan que hay que juntar los elementos de la satisfacción de los clientes para poder reconocerlos y así alcanzar esta satisfacción plena, por lo cual citamos un ejemplos de grandes empresa que si saben reconocer estos elementos:

- ▶ Nike permite a los consumidores personalizar sus zapatos deportivos por tan sólo 10 dólares más. Los compradores pueden incluso conseguir un par de zapatos deportivos en el que cada uno es de un número diferente para ajustarse a la medida exacta de los pies.
- ▶ En Reflect.com, el sitio Web del producto derivado de Procter & Gamble, "Reflect True Custom Beauty", los consumidores, tras responder a una serie de preguntas, pueden conseguir una base de maquillaje, una crema hidratante, un champú.
- ▶ Interactive Custom Clothesm que empezó fabricando jeans y pantalones a la medida en 1996, creció tan rápidamente que tuvo que dejar de aceptar pedidos en 2003. La empresa está buscando un fabricante textil o un minorista que le ayude a hacer frente a sus pedidos.

Estos son solos algunos casos, de cómo estas grandes empresas que dominan el mundo satisfacen a sus clientes de la manera más ingeniosa. También es de vital importancia, una vez alcanzado el nivel de satisfacción, monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ▶ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.

⁸⁶ KOTLER, Philip & KELLER, Lane (2006). *Dirección de Marketing*; Pág. 152

- ▶ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ▶ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

c) Los Niveles de Satisfacción⁸⁷

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ▶ Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- ▶ Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ▶ Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

4.2.3.4. Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

⁸⁷ CHACÓN, Erick; *Monografías informes para empresarios: Satisfacción y expectativas del cliente*; recuperado de <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa167.pdf>; consultado el 01 de Septiembre del 2015.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de la Gestión del Talento Humano del Hotel Fundador para establecer su relación con el nivel de satisfacción de los clientes.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Determinar que procesos se utilizan en la Gestión de Talento Humano en el Hotel Fundador.
- ▶ Conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Fundador, respecto a los servicios ofrecidos por dicho hotel de la ciudad de Arequipa.

6. HIPÓTESIS

Dado que la Gestión de Talento Humano implica obtener la máxima creación de valor distintivo para la organización frente a sus competidores, mediante una serie de medidas, entre las que cabe destacar; el compromiso de los trabajadores con los objetivos, el salario en función de la productividad, un trato justo y una formación profesional permanente a los trabajadores,

Es probable que con la aplicación de la gestión del talento humano en el establecimiento hotelero se logre motivar, identificar y retener al personal, y de esta manera se vea una relación significativa con la satisfacción de los clientes en el Hotel Fundador, ubicado en la ciudad de Arequipa.



CAPITULO II:

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TECNICAS

- ▶ Encuesta

2. INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizarán para el levantamiento de la información será el cuestionario:

- ▶ Se aplicará un cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas cerradas, dirigido a los trabajadores del Hotel Fundador que se encuentra en la ciudad de Arequipa, los cuales servirán para recolectar toda la información necesaria acerca de los procesos de Gestión de Talento Humano.
- ▶ Se aplicará un cuestionario a los clientes del establecimiento hotelero para medir el nivel de satisfacción, estos serán elaborados también con preguntas cerradas.

3. CAMPO DE VERIFICACION

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

3.1.1. Hotel Fundador⁸⁸

3.1.1.1. Reseña histórica

El HOTEL FUNDADOR fue fundado en la ciudad de Arequipa en el mes de septiembre del año 2009 con la categoría de hotel 4 estrellas, se creó como entidad hotelera y desarrolla la actividad de eventos, congresos e incentivos, así como servicios gastronómicos.

Es un hotel moderno de arquitectura vanguardista, el cual brinda una excelente calidad en el servicio para que su estadía sea una experiencia

⁸⁸ AREDONDO, Eliana. Comunicación personal, 30 de Noviembre del 2015.

inolvidable. El hotel Fundador cuenta con 30 habitaciones distribuidas en Simples, Dobles, Ejecutivas, Junior Suite y Suites.

Además cuenta con un Café Restaurant “Yarabayas”, donde podrá degustar de la fina y seleccionada carta, inspirada en la inmejorable gastronomía típica de la región.

Así mismo, pone a su disposición el Chachani Lounge, que ofrece una inmejorable vista de la ciudad, rodeada por la majestuosidad de los volcanes Misti, Chachani y Pichu Pichu.

3.1.2. Objeto Social

El objeto social del Hotel Fundador es realizar actividades propias de una empresa de servicios turísticos.

- a) Prestar, promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extra hoteleras, en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
- b) Vender, promover, y comercializar en forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones.
- c) Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.

3.1.3. Misión

El hotel Fundador es un grupo empresarial turístico en continuo perfeccionamiento y orientado a la eficiencia y eficacia de brindar alojamiento y servicios a turistas, hombres de negocio y altas personalidades de todas las

esferas sociales, destacándose por la creciente satisfacción de sus clientes, con trabajadores competentes e instalaciones de calidad, promoviendo valores históricos, culturales y gastronómicos.

3.1.4. Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes, externos e internos, como un grupo empresarial turístico de referencia, que se distingue por el efectivo y comprometido desempeño de sus trabajadores, por la consistencia en la calidad de sus productos y procesos de servicios, por promover los mejores valores humanos, morales, estéticos culturales de nuestra identidad nacional, por su aporte a un turismo sostenible, y por su constante desarrollo económico, financiero y social.

3.1.5. Valores Organizacionales

- ▶ Comunicación: Cultivamos la comunicación como herramienta eficaz en los procesos de negociación con nuestros clientes internos y externos.
- ▶ Eficacia: La que realizamos o cumplimos con los trabajos para poder lograr el objetivo que desea.
- ▶ Confianza: Somos capaces de actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamiento, fomentando la capacidad de cumplir con lo prometido de forma continuada.
- ▶ Creatividad: Buscamos soluciones a los problemas que se presentan y elaboramos alternativas, con el fin de superar las expectativas de nuestros clientes.

- ▶ Respeto: Nos esforzamos por comprender de manera empática los puntos de vista y situaciones particulares de nuestros clientes y colaboradores.
- ▶ Responsabilidad: Asumimos con integridad la toma de decisiones y aceptamos las consecuencias de nuestros actos. Por eso prometemos lo que podemos cumplir.
- ▶ Orientación al cliente: Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- ▶ Trabajo en equipo: Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

3.1.6. Política

La política del HOTEL FUNDADOR, está enfocada en brindar un excelente servicio de alojamiento, alimentos & bebidas, complementarios y otros, mediante el cumplimiento de estándares de calidad y permanente optimización de los procesos que garanticen el mejoramiento continuo de una manera que excedan las expectativas y necesidades de sus clientes.

Así mismo cumplen con las normativas legales nacionales e internacionales aplicables al rubro y poseen una infraestructura moderna que mantienen en óptima condiciones.

3.1.7. Datos del Establecimiento

Ilustración N° 12: Asignación del personal

Área	Cargo	Cantidad	Observación
Gerencia	Gerente General	1	-
Administración	Administradora	1	Planilla
Contabilidad	Contadora	1	Planilla
Logística	Logística	1	Planilla
Alojamiento	Jefe de Alojamiento	1	Planilla
Recepción	Recepcionistas	2	Planilla
Auditoría Nocturna	Auditor Nocturno	1	Planilla
Reservas	Personal Reservas	1	Planilla
Restaurante	Chef – Cocinero	4	Planilla
	Mozos		
Pisos	Housekeeping	3	Planilla
Lavandería	Lavandera	1	Planilla
Otros	-----	-	-
Total		17	

Fuente: Información oficial del Hotel Fundador 2015.

Ilustración N° 13: Información del Hotel Fundador

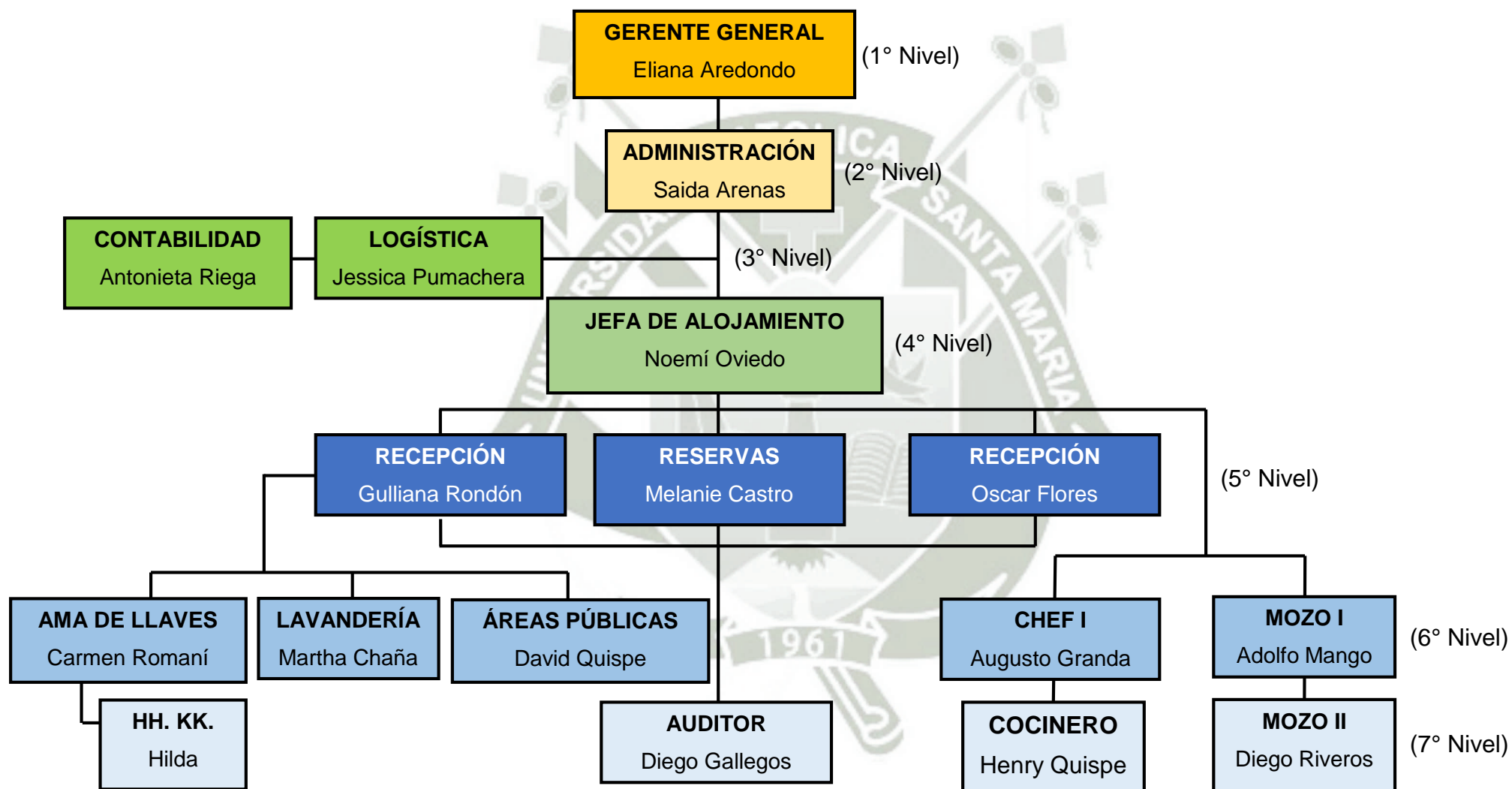
Nombre Comercial	Hotel Fundador
Nombre o Razón Social	American Tourist Service E.I.R.L.
Ruc	20454267690
Ubicación / Dirección	Calle campo redondo Nro. 109-111, San Lázaro – Cercado, Arequipa
Clasificación y Categorización	Hotel 4 estrellas
Representante Legal	Eliana Aredondo
Teléfono / Telefax	054 284848 / 054 286969
Página Web	www.hotelfundador.pe

Fuente: Información Oficial del Hotel Fundador 2015.



3.1.8. Organización

Organigrama del Establecimiento



3.1.9. Infraestructura

El hotel "FUNDADOR" en el área de recepción cuenta con tres lobby, uno pequeño al frente de recepción, el otro está ubicado en la parte de atrás del primer lobby (este es más amplio) y otro a mano derecha. En el departamento de pisos cuenta con 30 habitaciones de lujo todas ellas amplias y espaciosas, elegantemente amobladas y con finos acabados, pisos enchapados con madera de la mejor calidad, amplias ventanas para aprovechar la excelente vista que nos brinda la ciudad, cobertores de pluma, internet inalámbrico, frío bar, pantallas gigantes LCD con servicio de cable, hacen de nuestras habitaciones la mejor opción para su descanso y confort.

Así mismo en el departamento de AA&BB cuenta con una pequeña instalación un piso inferior al del área de recepción el cual cuenta con pequeñas mesas pero muy acogedoras. El hotel tiene pensando pasar y ampliar el restaurante en el último piso.

a) Distribución de las habitaciones del Hotel Fundador

Ilustración N° 14: Habitaciones

Tipo de Habitaciones	Cantidad de habitaciones	Tipo de Cama por habitación	Cantidad de camas por habitación
Simple ejecutiva o individual	12	1 ½ plazas	1
Doble ejecutiva	5	1 ½ plazas	2
Matrimonial ejecutiva	8	2 plazas	1
Triple	2	1 ½ plazas	3
Junior Suite	1	Full	2
Suite	2	King	2
TOTAL	30		

Fuente: Información Oficial del Hotel Fundador 2015.

b) Servicios que ofrece

Ilustración N° 15: Servicios en general

SERVICIOS	
Hotel	Habitaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wifi ▶ Traslados del aeropuerto al hotel. ▶ Custodia de equipaje. ▶ Llamadas nacionales e internacionales. ▶ Business Center con acceso a internet ▶ Desayuno buffet. ▶ Estacionamiento (Costo adicional) ▶ Servicio de lavandería (Costo adicional) ▶ Cambio de moneda extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Televisores LCD ▶ Tv Cable ▶ Mini Bar ▶ Room Service ▶ Caja de Seguridad

Fuente: Información Oficial del Hotel Fundador 2015.

3.2. TEMPORALIDAD

La investigación se llevará a cabo en el año 2015.

3.3. UNIDADES DE ESTUDIO

- ▶ Población 1: El personal que viene laborando en el Hotel Fundador, que es de 17 trabajadores.
- ▶ Población 2: Los huéspedes que hacen uso de los servicios del Hotel Fundador.

3.3.1. Universo:

Personal que labora en el Hotel Fundador.

Según el Doctor Julio Paredes⁸⁹ cuando el universo sea igual o menor a 500 unidades, se trabaja con la totalidad de la población, entonces, es por este motivo que se tomará la totalidad de los trabajadores. El número de trabajadores que posee el Hotel Fundador es de 17.

$$n = 17$$

⁸⁹ PAREDES, Julio (2008); *Manual para la Investigación Científica*; UCSM – Arequipa Pág. 171 – 174

3.3.2. Muestra:

2015	
MESES	PERNOCTACIONES
Enero	398
Febrero	597
Marzo	645
Abril	688
Mayo	778
Junio	895
TOTAL	4001
Promedio Mensual	$4001/6 = 666.83$

Fuente: Información Oficial de Hotel Fundador meses Enero – Junio 2015.

El Hotel Fundador tiene aproximadamente 666.83 pernoctaciones mensuales. La información fue brindada por el hotel, y se obtuvo el dato al promediar el número de pernoctaciones de los meses enero hasta junio.

Grado de Confianza: 95%

Margen de Error: $\pm 5\%$

N= 666.83

$$n = \frac{N \times 400}{N + 399} = \frac{666.83 \times 400}{666.83 + 399} = \frac{266732}{1065.83} = 250.26$$


El tamaño de muestreo utilizado es no probabilística intencional, en razón de la colaboración que prestan las unidades de estudio investigada; luego el tamaño de la muestra será de 250 clientes.

4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para optimizar el proceso de recolección de datos se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

- ▶ Aplicar una solicitud de permiso al establecimiento hotelero.
- ▶ Aplicar los instrumentos al personal que labora en el establecimiento hotelero y a los clientes que acuden al establecimiento hotelero.
- ▶ La aplicación de las encuestas a los clientes se hará al momento del check – out.
- ▶ Análisis de la información y presentación en cuadros y gráficos estadísticos.





CAPÍTULO III: **RESULTADOS**

1. PRIMERA VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

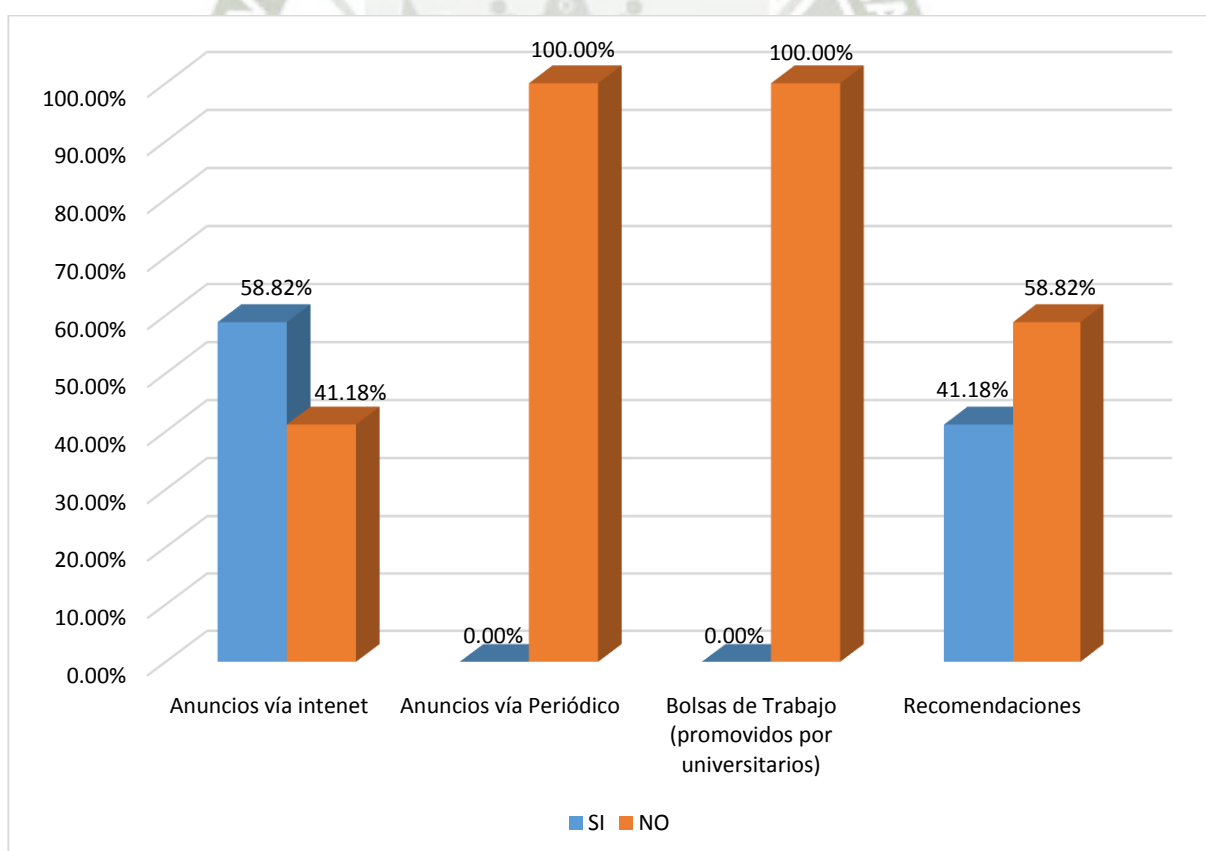
1.1. ADMISION DEL PERSONAL (reclutamiento y selección)

Tabla N° 1: ¿Cómo se enteró usted de la convocatoria del personal?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Anuncios vía internet	10	58.82%	7	41.18%	17	100%
Anuncios vía Periódico	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Bolsas de Trabajo	0	11.11%	17	100.00%	17	100%
Recomendaciones	7	41.18%	10	58.82%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 1: ¿Cómo se enteró usted de la convocatoria del personal?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El proceso de reclutar personal a una empresa, utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Donde la empresa trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado. Entonces podemos ver:

Concluido el procesamiento de la información, el 58.82% de los encuestados sí se han enterado de la convocatoria mediante los anuncios vía Internet, el cual ha ido revolucionado en el proceso de reclutamiento facilitando a los candidatos como a la empresa.

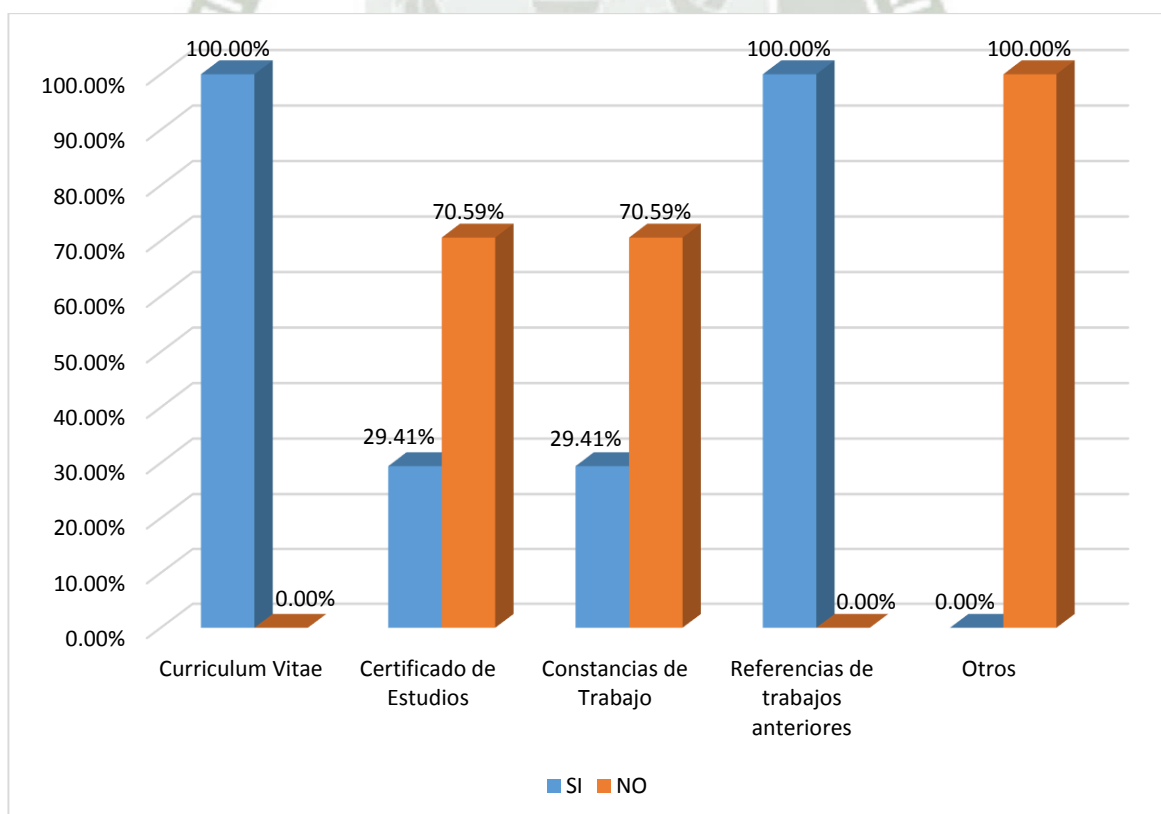
Por otro lado, el 100.00% del personal encuestado no se enteró por anuncios vía periódico, bolsas de trabajo (promovido por las universidades), y por último el 41.18% de los encuestados indicaron que se enteraron de la convocatoria por recomendaciones, como cuando la empresa pide a sus colaboradores que presenten, recomienden a candidatos o viceversa.

Analizando estos resultados podemos notar que los medios más usados por el establecimiento para convocar a su personal fueron los anuncios vía internet y las recomendaciones.

Tabla N° 2: Al momento de postular, ¿Qué documentos le exigieron?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Curriculum Vitae	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Certificado de Estudios	5	29.41%	12	70.59%	17	100%
Constancias de Trabajo	5	29.41%	12	70.59%	17	100%
Referencias de trabajos anteriores	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Otros	0	0.00%	17	100.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 2: Al momento de postular, ¿Qué documentos le exigieron?


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato presenta su curriculum vitae a la empresa o llena una solicitud de empleo el cual es dado en algunas organizaciones. En cuanto a los requisitos que se le pidió al colaborador, tenemos las siguientes cifras:

En primer lugar, vemos reflejado en la presente tabla y gráfico estadístico que el 100.00% de los encuestados indicó que si se le pidió curriculum vitae, esto sin duda es uno de los requisitos más comunes e importantes para ocupar un puesto en cualquier trabajo y el cual ha sido aplicado correctamente por el establecimiento hotelero.

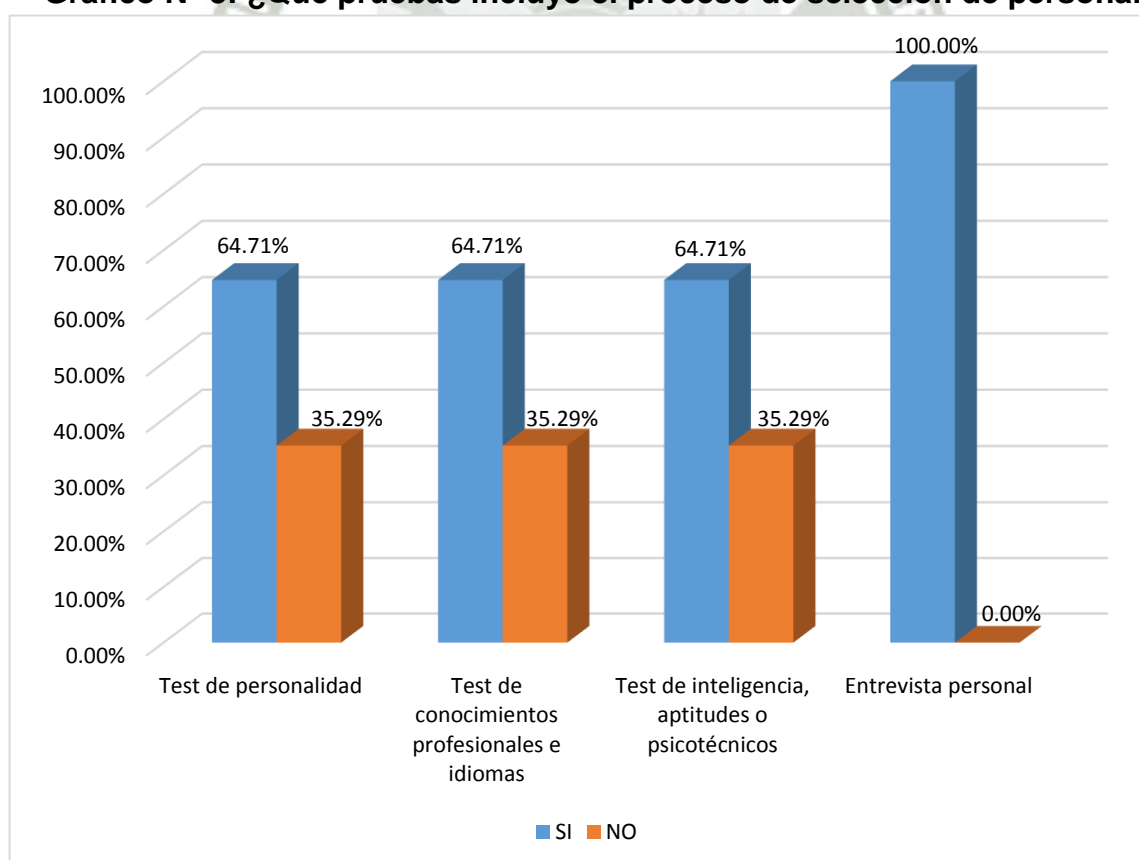
Por otro lado a un alto porcentaje, el 70.59% no se les pidió certificado de estudios ni constancias de trabajo, esto correspondería al personal que actualmente ocupa los puestos operativos tales como recepción, personal de housekeeping, otros. Lo cual es preocupante porque no comprueban a un 100% si dicho personal tiene las facultades necesarias para ocupar el puesto al que están ocupando; luego se observa que un 100.00% de los encuestados respondió que si se le han solicitado referencias de trabajos anteriores.

Tabla N° 3: ¿Qué pruebas incluyó el proceso de selección de personal?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Test de personalidad	11	64.71%	6	35.29%	17	100%
Test de conocimientos profesionales e idiomas	11	64.71%	6	35.29%	17	100%
Test de inteligencia, aptitudes o psicotécnicos	11	64.71%	6	35.29%	17	100%
Entrevista personal	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 3: ¿Qué pruebas incluyó el proceso de selección de personal?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Una vez que la empresa tiene la información básica que le enviaron los postulantes, la empresa procede a elegir y tomar a los candidatos seleccionados ciertas técnicas que se agrupan de ciertas categorías como son los test o pruebas de selección.

Como se muestra en la presente tabla y gráfico estadístico el 64.71% de los encuestados indicó que se le realizaron los test de personalidad, por otra parte a un 64.71% les realizaron los test de conocimientos profesionales e idiomas, luego un 64.71% indicó que si se les tomaron test de inteligencia, aptitudes o psicotécnicos, finalmente el 100.00% del personal respondió que si se le realizó la entrevista personal.

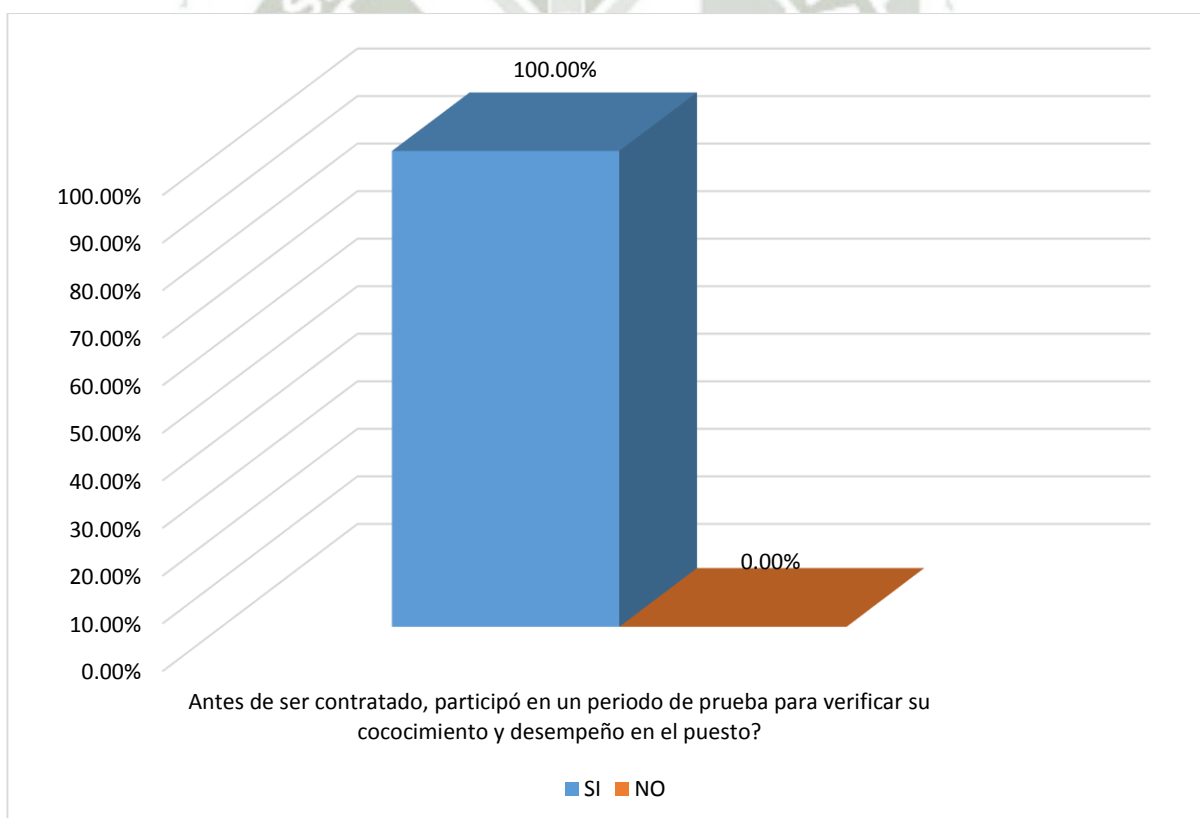
Analizando los resultados, se observa que a un 64.71% les realizaron los 3 primeros test, este porcentaje que se le realizó las pruebas correspondería al personal que ocupa el nivel directivo, ejecutivo, el personal que está situado en el área administrativa como el departamento de contabilidad, y el puesto de recepción. Y el otro porcentaje que respondió que no se les realizaron dichas pruebas correspondería al personal que se encuentra en los puestos operativos del hotel. Sin embargo, podemos notar que al 100.00% del personal si se les realizaron la entrevista personal, reflejando que el establecimiento hotelero considera un aspecto importante, porque es aquí donde se analiza las actitudes y aptitudes, además de observar la facilidad de comunicación de los postulantes.

Tabla N° 4: Antes de ser contratado, ¿Participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Antes de ser contratado, ¿Participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 4: Antes de ser contratado, ¿Participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

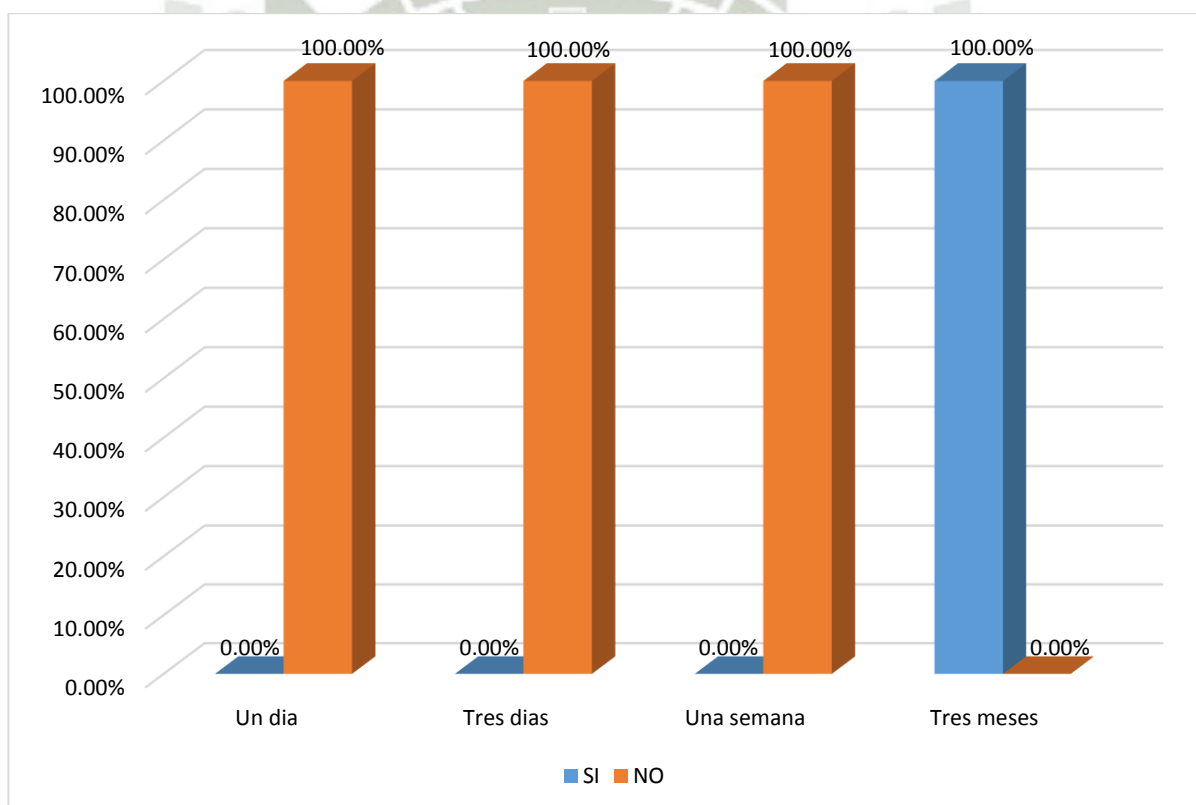
En la presente tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados, indicó que antes de ser contratado, participó de un periodo de prueba, para que el gerente verifique si sus colaboradores cuentan o no con los conocimientos necesarios para ocupar el puesto al que están postulando dichos candidatos y a su vez se verifique el de cómo es su desempeño en el trabajo, dicha prueba se le exigió a todo el personal que entró a laborar al hotel, es decir el nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel operativo que corresponde a los jefes de cada departamento del establecimiento hotelero y a los puestos operativos.



Tabla N° 5: ¿Cuánto tiempo duró el periodo de prueba?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Un día	0	0.00%	17	100.00%	17	100.00%
Tres días	0	0.00%	17	100.00%	17	100.00%
Una semana	0	0.00%	17	100.00	17	100.00%
Tres meses	17	100.00%	0	0.00%	17	100.00%

Fuente: Elaboración propia

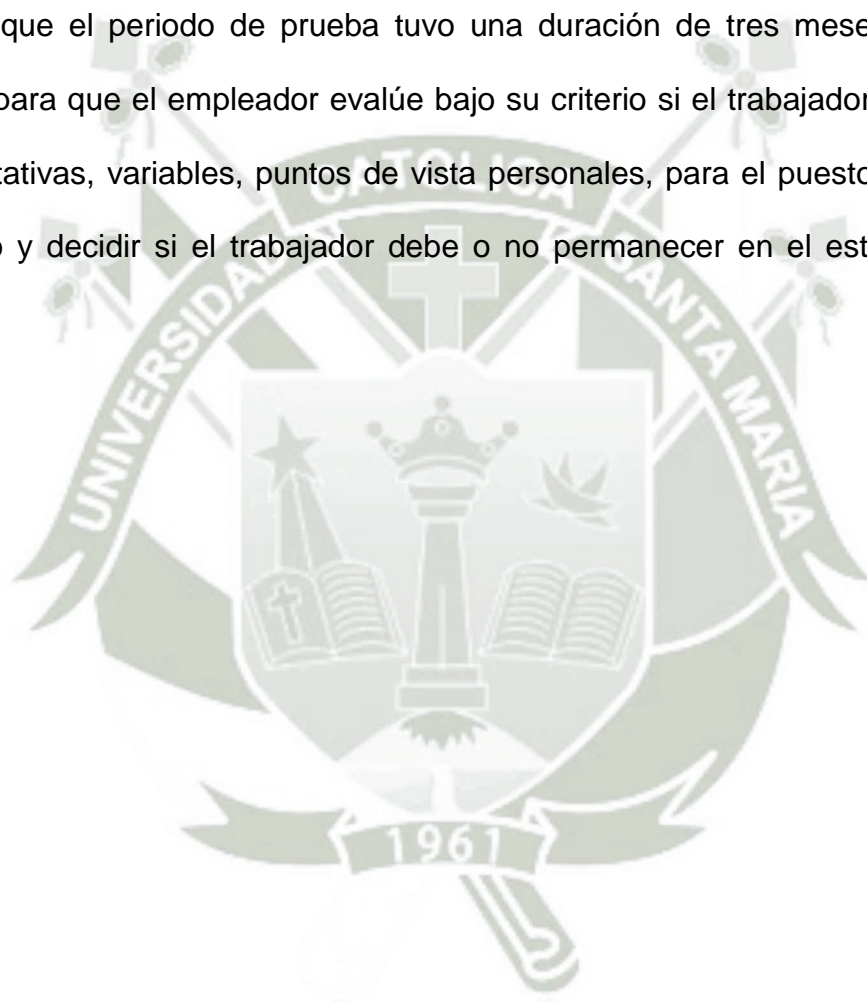
Gráfico N° 5: ¿Cuánto tiempo duró el periodo de prueba?


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

En todo contrato de trabajo se contempla un periodo de prueba, el cual tiene como objetivo que se conozcan las cualidades y condiciones que tiene el trabajador para luego determinar si se queda o no. El periodo de prueba normalmente es el de 3 meses de acuerdo al Art. 10º de la ley de productividad y competitividad laboral.⁹⁰

Como se observa en la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados manifestó que el periodo de prueba tuvo una duración de tres meses, el tiempo suficiente para que el empleador evalúe bajo su criterio si el trabajador cumple con sus expectativas, variables, puntos de vista personales, para el puesto al que está postulando y decidir si el trabajador debe o no permanecer en el establecimiento hotelero.



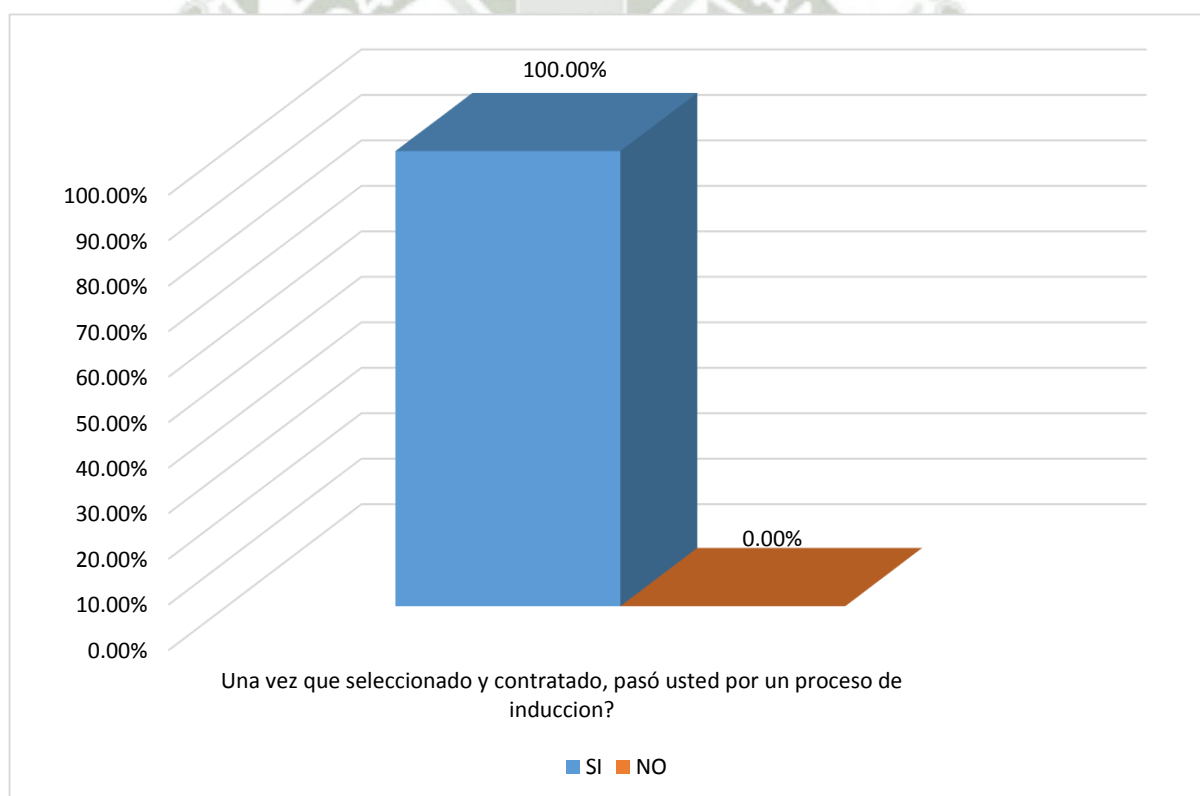
⁹⁰ TEXTO UNICO ORDENADO DEL D. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL; recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf; consultado el 23 de marzo del 2016.

Tabla N° 6: Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 6: Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?

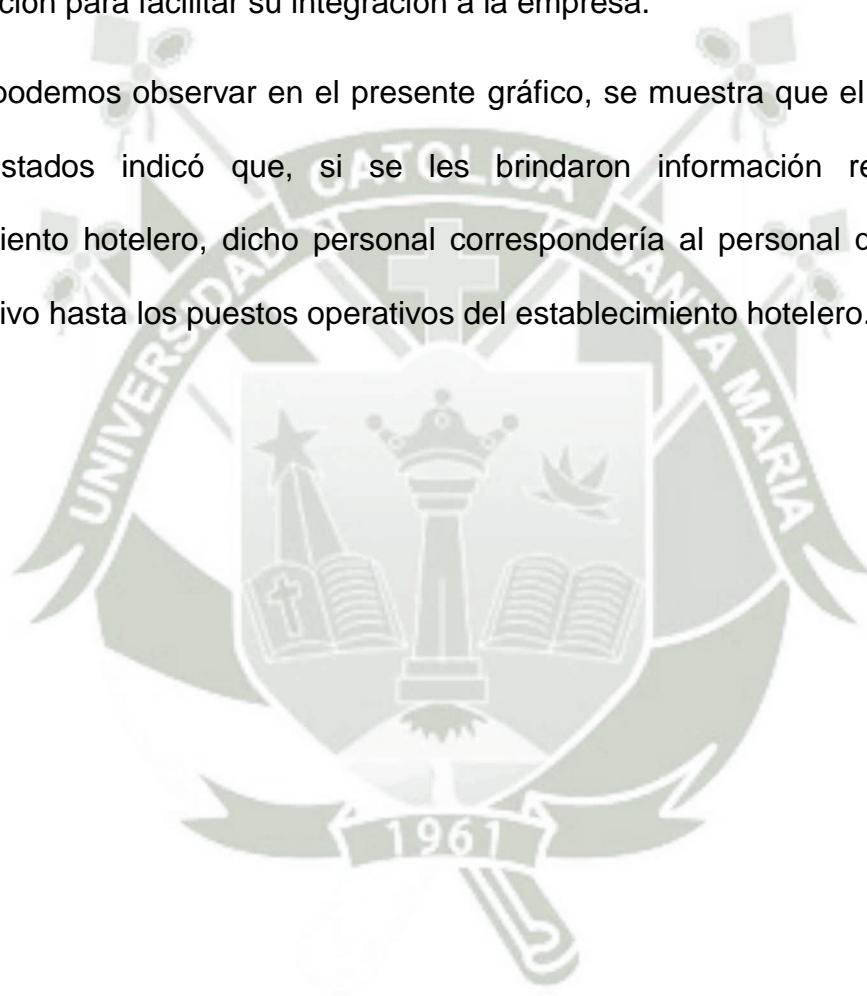


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El recibimiento de nuevos colaboradores a la empresa implica un proceso de inducción donde se les suministra a los colaboradores información general de la empresa, principalmente sobre los objetivos, políticas, reglamentos de la empresa y aspectos importantes del cargo que va a desempeñar para que contenga una idea sobre las funciones que desempeñará; es fundamental que se les brinden este tipo de información para facilitar su integración a la empresa.

Como podemos observar en el presente gráfico, se muestra que el 100.00% de los encuestados indicó que, si se les brindaron información relevante del establecimiento hotelero, dicho personal correspondería al personal que ocupa el nivel directivo hasta los puestos operativos del establecimiento hotelero.



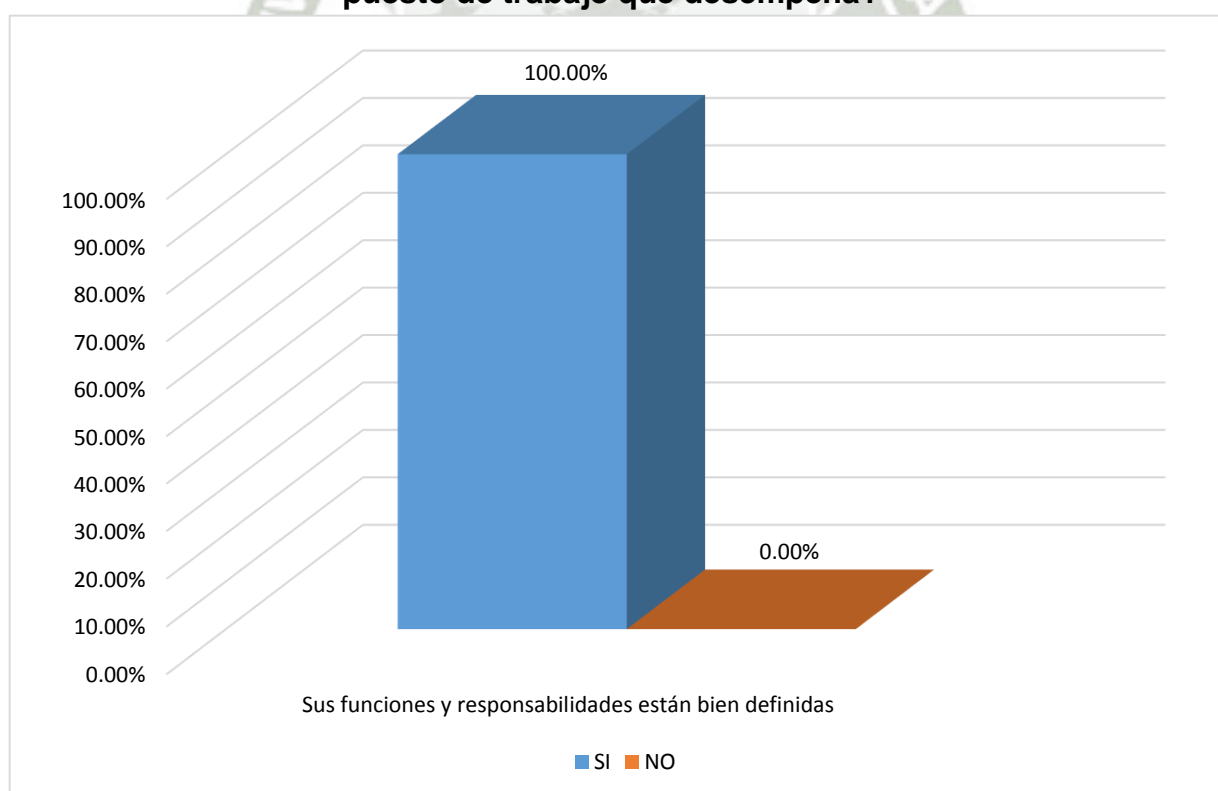
1.2. APLICACIÓN DE PERSONAS (diseño y evaluación de cargos)

Tabla N° 7: ¿Están bien definidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
¿Están bien definidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7: ¿Están bien definidas las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Las funciones y responsabilidades del personal se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos por parte de la empresa.

Como se puede observar en la tabla y gráfico estadístico, se muestra que el 100.00% de los encuestados afirman que sus funciones están bien definidas lo cual es una gran ventaja para el hotel, esto nos muestra que el personal que se encuentra en el nivel directivo o ejecutivo, es decir los gerentes o administradores informaron correctamente las tareas que deben realizar los colaboradores y de esta forma las expectativas de dar un excelente trato a los clientes y el de brindar un buen servicio se cumplen.

Así mismo el que sus funciones y responsabilidades estén bien definidas implica que los colaboradores no realizan tareas que se encuentren fuera de sus funciones específicas.

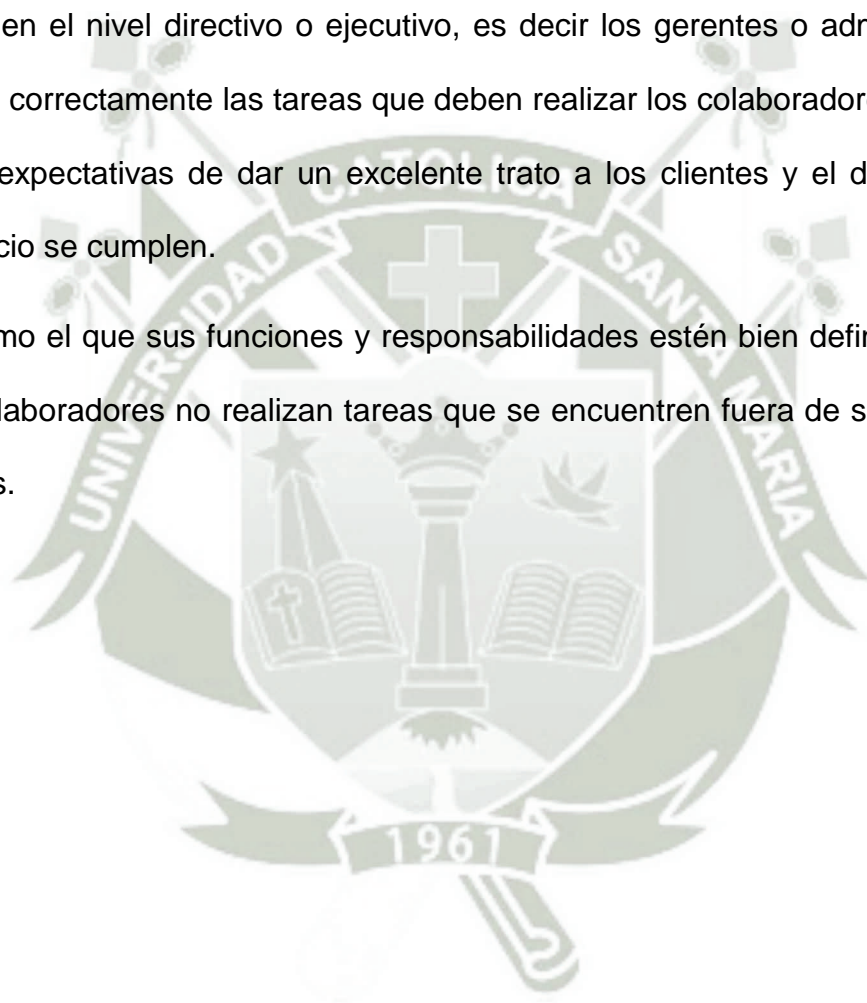
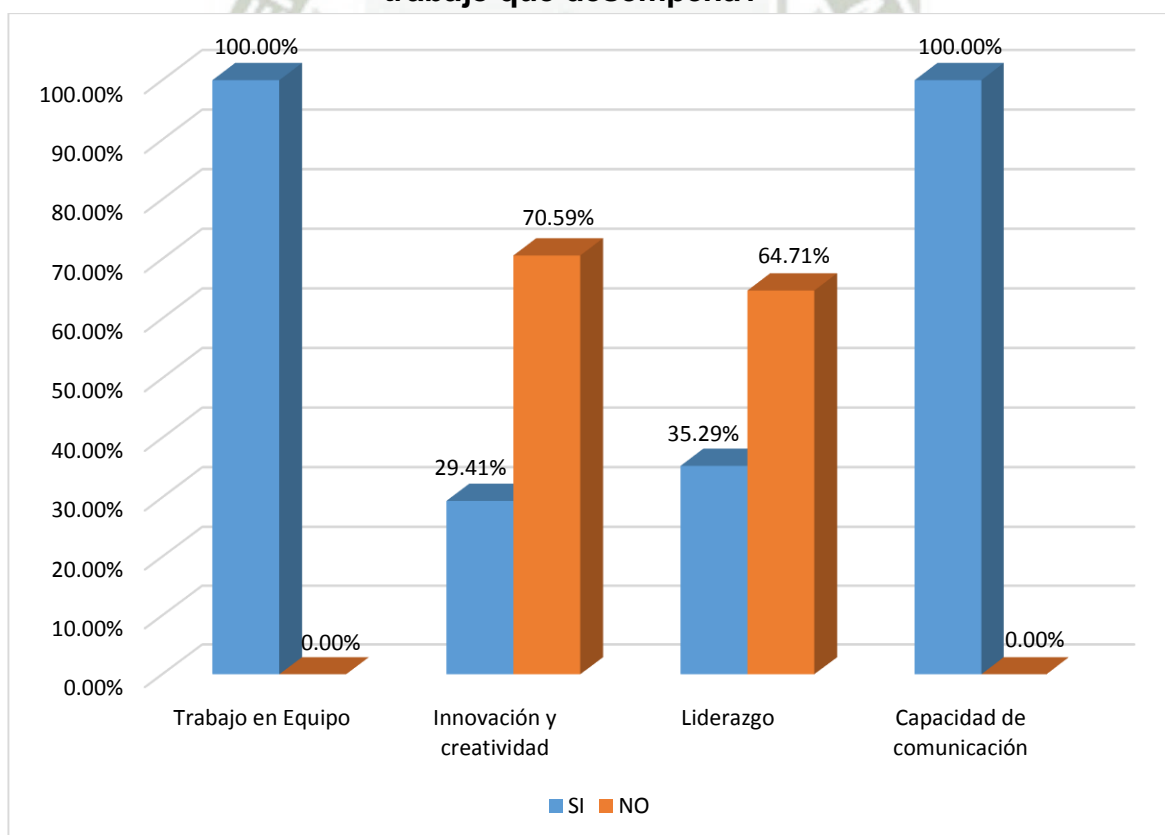


Tabla N° 8: ¿Qué habilidades puede desarrollar al máximo en el puesto de trabajo que desempeña?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Trabajo en equipo	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Innovación y creatividad	5	29.41%	12	70.59%	17	100%
Liderazgo	6	35.29%	11	64.71%	17	100%
Capacidad de comunicación	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 8: ¿Qué habilidades puede desarrollar al máximo en el puesto de trabajo que desempeña?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El desarrollar las habilidades en un centro de trabajo es el realizar alguna tarea eficazmente y surge mediante la práctica, además es donde el colaborador puede desarrollar con destreza sus labores.

En la presente tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados respondieron que si pueden desarrollar la habilidad de trabajo en equipo el cual es favorable porque implica a que los colaboradores se aboquen de manera comprometida en realizar sus actividades, desempeñen mejor sus labores y así se vean resultados efectivos mediante la satisfacción de los clientes.

Por otro lado un 70.59% indicó que no desarrollan la habilidad de innovación y creatividad, este porcentaje se trataría del personal que ocupa la alta dirección y el área administrativa como es el caso de contabilidad, logística, etc., porque más que todo se rigen en manejar las operaciones financieras del hotel, reportando estados financieros, otros y también el jefe de alojamiento, porque se encarga de supervisar al personal; sin embargo un 29.41% indicó que si desarrollan la habilidad de innovación y creatividad, dicho porcentaje correspondería al personal que está situado en el departamento de AA&BB y de pisos (cocineros, housekeepers, etc.) porque pueden demostrar que ideas y originalidad poseen; luego un 64.71% indicó que no desarrollan la habilidad de liderazgo, este porcentaje vendrían hacer los que ocupan los puestos operativos, porque ya cuenta con un jefe que los lidera.

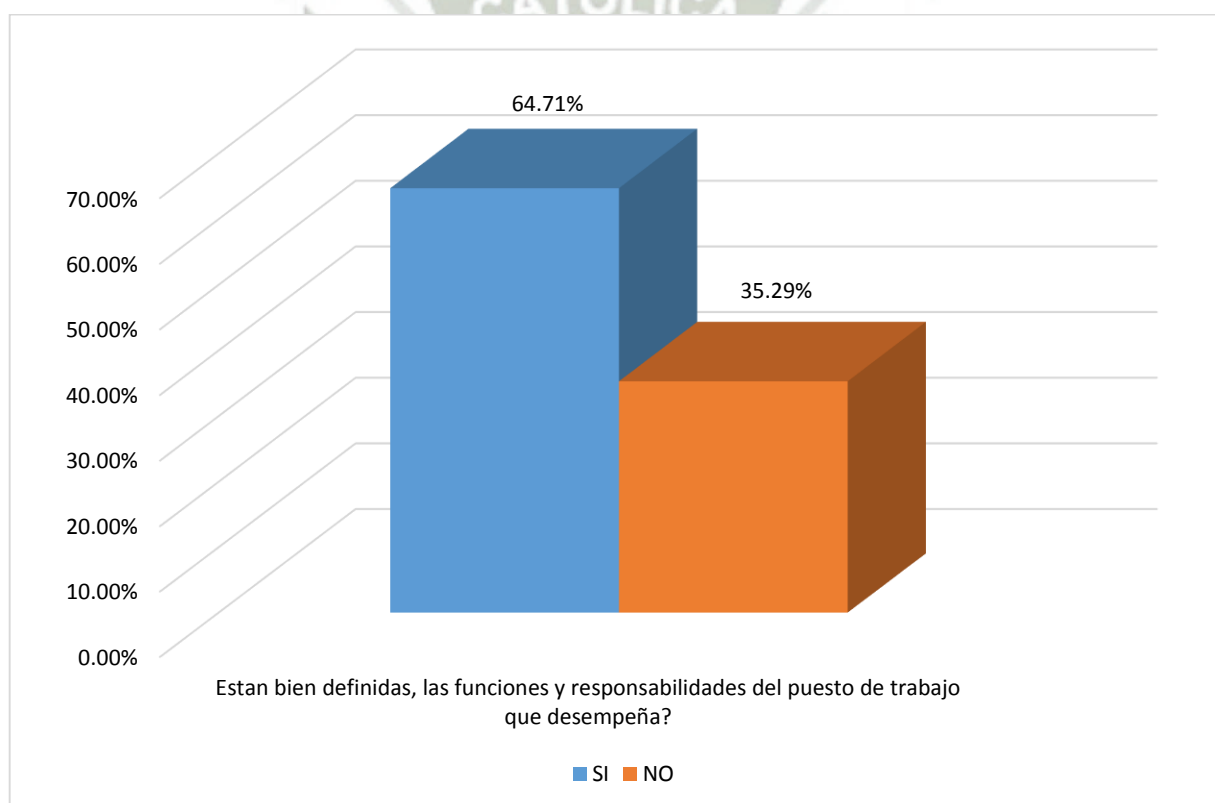
Por último el 100.00% de encuestados indicaron que desarrollan la habilidad de capacidad de comunicación, es decir son capaces de expresarse abiertamente, ser coherentes, seguros con lo que dicen y saben interpretar a la otra persona.

Tabla N° 9: ¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?	11	64.71%	6	35.29%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 9: ¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACION

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil, la cual sirve para evaluar los conocimientos, habilidades, comportamientos que cuentan los colaboradores y si aportan al logro de los objetivos de la empresa. Usualmente en todas las empresas es política que se evalúe el desempeño del personal, entonces veamos a continuación:

Como podemos observar en la tabla, un 64.71% indicó que es política del hotel evaluar el desempeño de los colaboradores este porcentaje correspondería al personal que se encuentra en los puestos operativos. Sin embargo un 35.29% de encuestados indicó que el hotel no tiene como política evaluar el desempeño de los colaboradores lo cual es preocupante porque el establecimiento hotelero no verifica que todos sus colaboradores cumplan o desempeñen bien sus actividades.

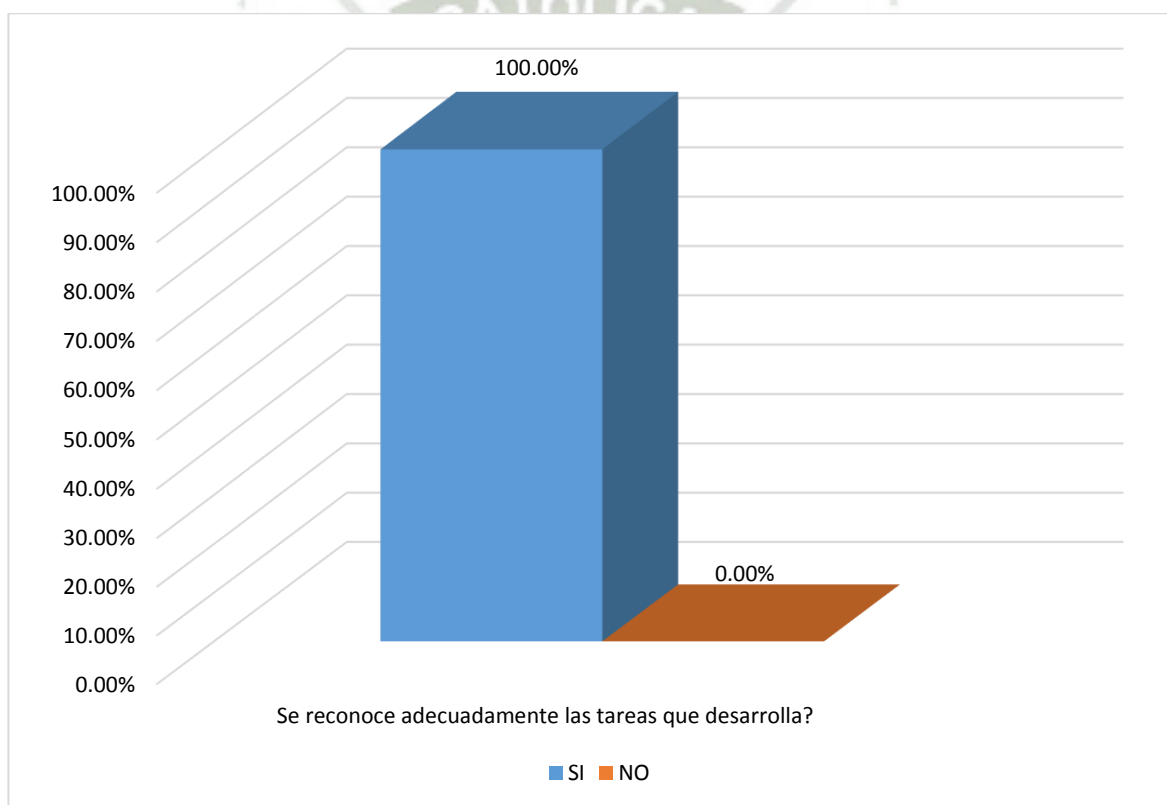
Analizando los resultados observamos que es política del hotel evaluar el desempeño de sus colaboradores pero no a todo el personal, lo cual genera que el personal no se sienta comprometido en realizar bien sus tareas.

Tabla N° 10: ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10: ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Cuando un trabajador siente que está contribuyendo para bien a la empresa y esta contribución es reconocida por el gerente incrementa la motivación personal y por tanto un mayor desempeño laboral, comprometiéndose de modo significativo en realizar bien sus funciones en la empresa.

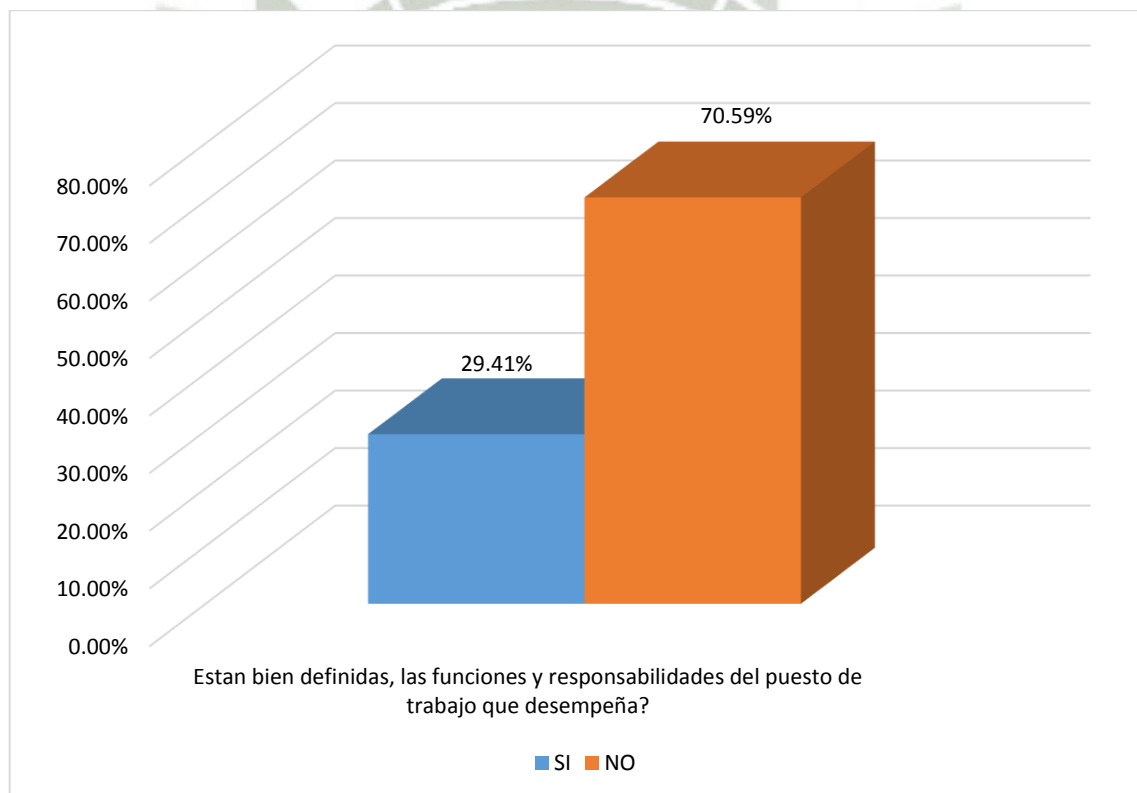
Como se muestra en la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados indicaron que si se les reconoce las tareas que desarrollan. Sin duda por parte del gerente, administrador o jefe inmediato el reconocer las tareas que desarrolla el personal en el establecimiento hotelero consideran importante porque estimulan a sus colaboradores reconocimientos para que logren más altos niveles de desempeño y se aumente su confianza, autoestima y desarrollen sentido de progreso en todos los campos del establecimiento, así mismo incrementen una mejor calidad y desempeño en el trabajo.

Tabla N° 11: ¿El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso según su desempeño?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
¿El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso según vaya siendo su desempeño?	5	29.41%	12	70.59%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 11: ¿El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso según su desempeño?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El ascenso es un acceso a un puesto superior del que ocupan los colaboradores, normalmente los ascensos se dan por diferentes sistemas, entre los más utilizados hoy en día son: la antigüedad que tenga el colaborador en la empresa, por realizar méritos y por libre designación del gerente. Entonces para esta parte obtuvimos los siguientes resultados:

Como se observa en la presente tabla y gráfico estadístico un bajo porcentaje, el 29.41% de los encuestados indicó que tienen oportunidad de asumir cargos superiores al que están ocupando actualmente; dicha oportunidad posiblemente sea otorgado al personal con mayor antigüedad en el establecimiento hotelero, es por ello que tenemos solo este pequeño grupo que afirma tener esta oportunidad; sin embargo un alto porcentaje, el 70.59% de los colaboradores indicaron que no tienen oportunidad de ascenso, probablemente estos resultados sean debido a que el hotel posee personal nuevo en distintas áreas.

Sin duda esta situación genera desmotivación en los colaboradores, impidiendo su crecimiento profesional dentro de la empresa.

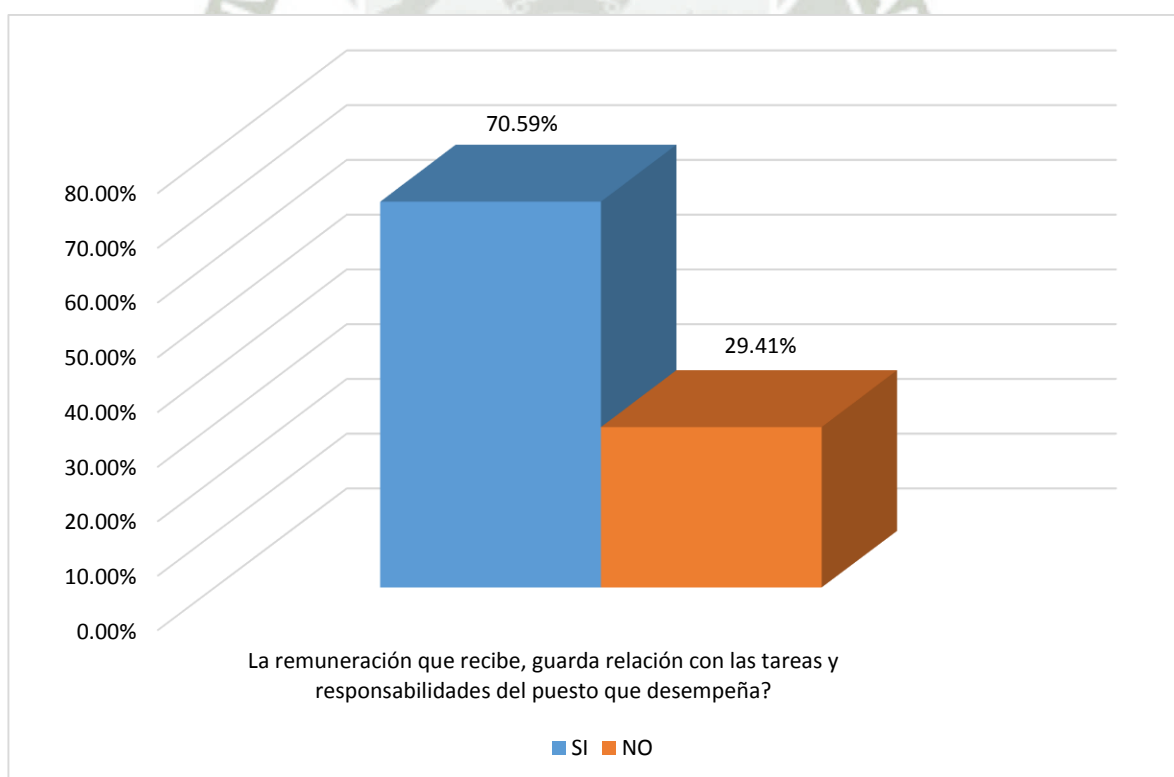
1.3. COMPENSACION DE LAS PERSONAS (remuneración y beneficios)

Tabla N° 12: La remuneración que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeña?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
La remuneración que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeña?	12	70.59%	5	29.41%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 12: La remuneración que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeña?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Todos los colaboradores cuentan con un régimen laboral conforme a las cuales se debe regir el personal y que debe guardar relación con las tareas que desempeña, dicho porcentaje de remuneración constituye los pagos que el empleador hace a sus colaboradores directamente con el fin de cubrir los servicios prestados que este hace para la empresa y se establece en el contrato de trabajo.

Según los datos obtenidos mediante la encuesta al personal del hotel, se muestra que un alto porcentaje, el 70.59% respondió que la remuneración que recibe si guarda relación con las tareas que desempeña, dicho porcentaje correspondería al personal que se encuentra en la alta dirección, el área administrativa que lo conforman el personal de contabilidad, logística y también los jefes de cada departamento ya que estos reciben un porcentaje mayor al de los otros colaboradores y no realizan trabajos que implique esfuerzo físico.

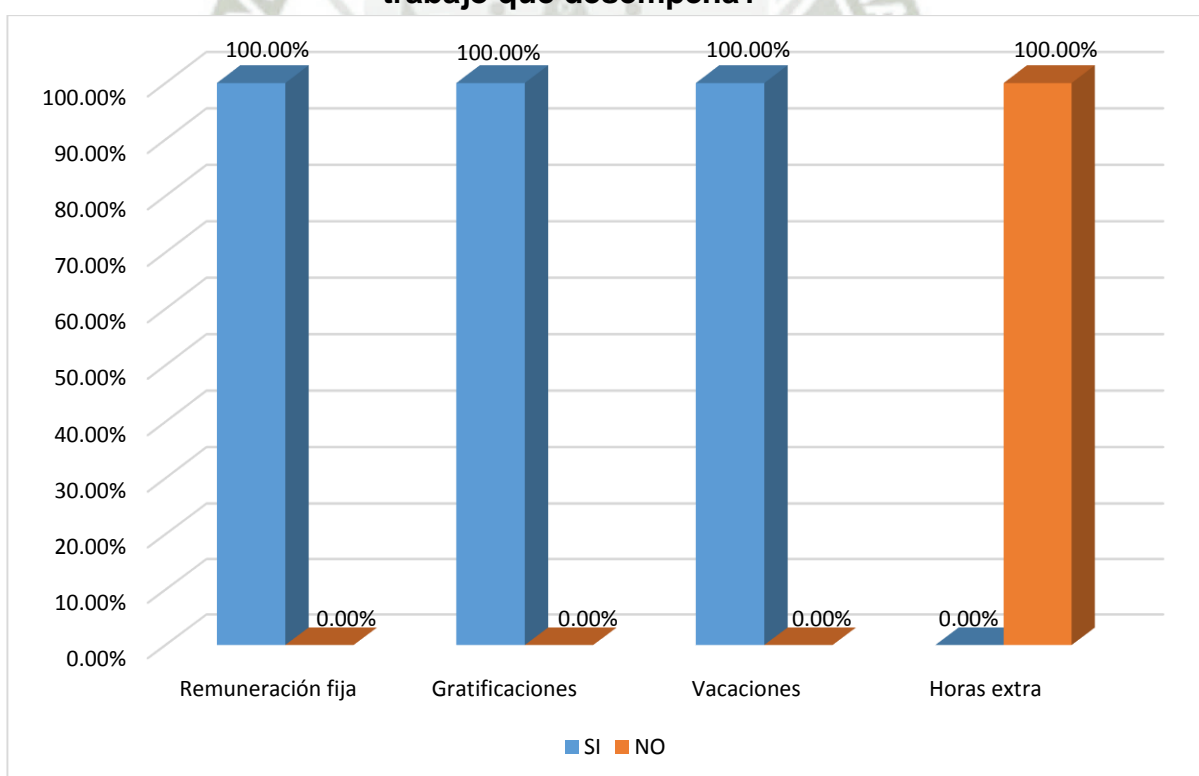
Por otro lado el 29.41% indicaron que la remuneración que reciben no guarda relación con las tareas y responsabilidades que desempeña, dicho porcentaje correspondería al personal que se encuentra en los puestos operativos porque ejercen sus labores con un mayor esfuerzo físico (por ejemplo, como es el caso del departamento de pisos).

Tabla N° 13: ¿Qué aspectos incluye la remuneración básica del puesto de trabajo que desempeña?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Remuneración fija	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Gratificaciones	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Vacaciones	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Horas extra	0	0.00%	17	100.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 13: ¿Qué aspectos incluye la remuneración básica del puesto de trabajo que desempeña?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Las remuneraciones básicas son las que acuerdan los trabajadores con el empleador o los representantes de la empresa. Normalmente los empleadores proporcionan a los trabajadores dichas recompensas siempre y cuando se encuentren en planilla.

Según la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados indicaron que reciben remuneración fija, es decir perciben su monto fijo al mes, así mismo el 100.00% indicó que reciben gratificaciones, vacaciones el cual favorece al colaborador, para que descanse, regrese motivado y con ganas de desempeñar un mejor trabajo. Cabe resaltar que se le brinda dichas remuneraciones básicas (gratificaciones, vacaciones) al personal que trabaja más de seis meses en el establecimiento.

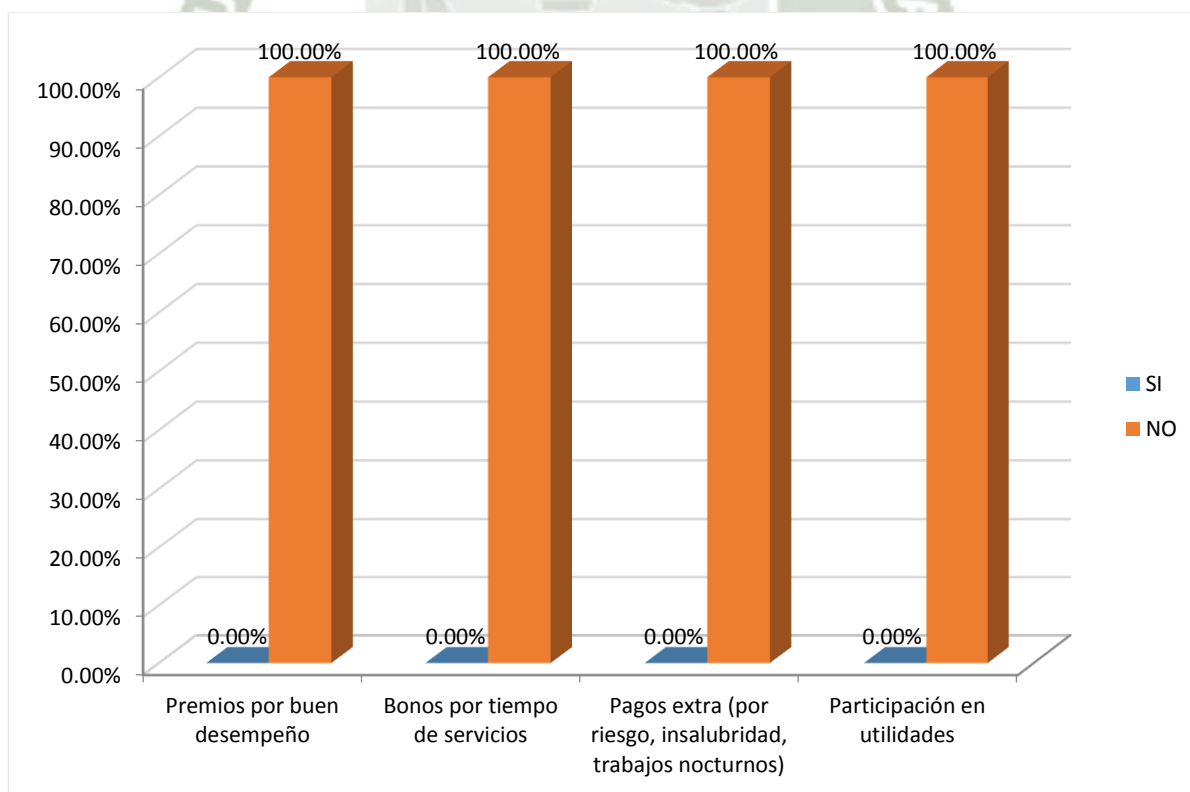
Por otro lado el 100.00% respondió que no reciben remuneraciones por realizar horas extra, solo se les hace pago de su remuneración fija al mes, posiblemente esto se debe a que los colaboradores no realizaron trabajos fuera de sus horas.

Tabla N° 14: ¿Qué incentivos salariales incluye la remuneración del puesto de trabajo que desempeña?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Premios por buen desempeño	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Bonos por tiempo de servicios	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Pagos extra (por riesgo, insalubridad, trabajo nocturno, etc.)	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Participación en las utilidades	0	0.00%	17	100.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 14: ¿Qué incentivos salariales incluye la remuneración del puesto de trabajo que desempeña?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Los incentivos salariales son ciertas recompensas destinadas para aquellas personas que realicen un buen desempeño laboral en sus tareas diarias. Entonces veamos a continuación:

Según la tabla y el gráfico nos muestra que el 100% de los colaboradores no percibe ninguno de los incentivos salariales mencionados, debido a que se trata de un hotel pequeño y no puede brindar estos incentivos como las grandes cadenas hoteleras lo hacen, esto podría deberse a que las ganancias en un hotel de esta magnitud sean destinadas para hacer mejoras y remodelaciones en el establecimiento por lo que no pueden disponerse para este fin.

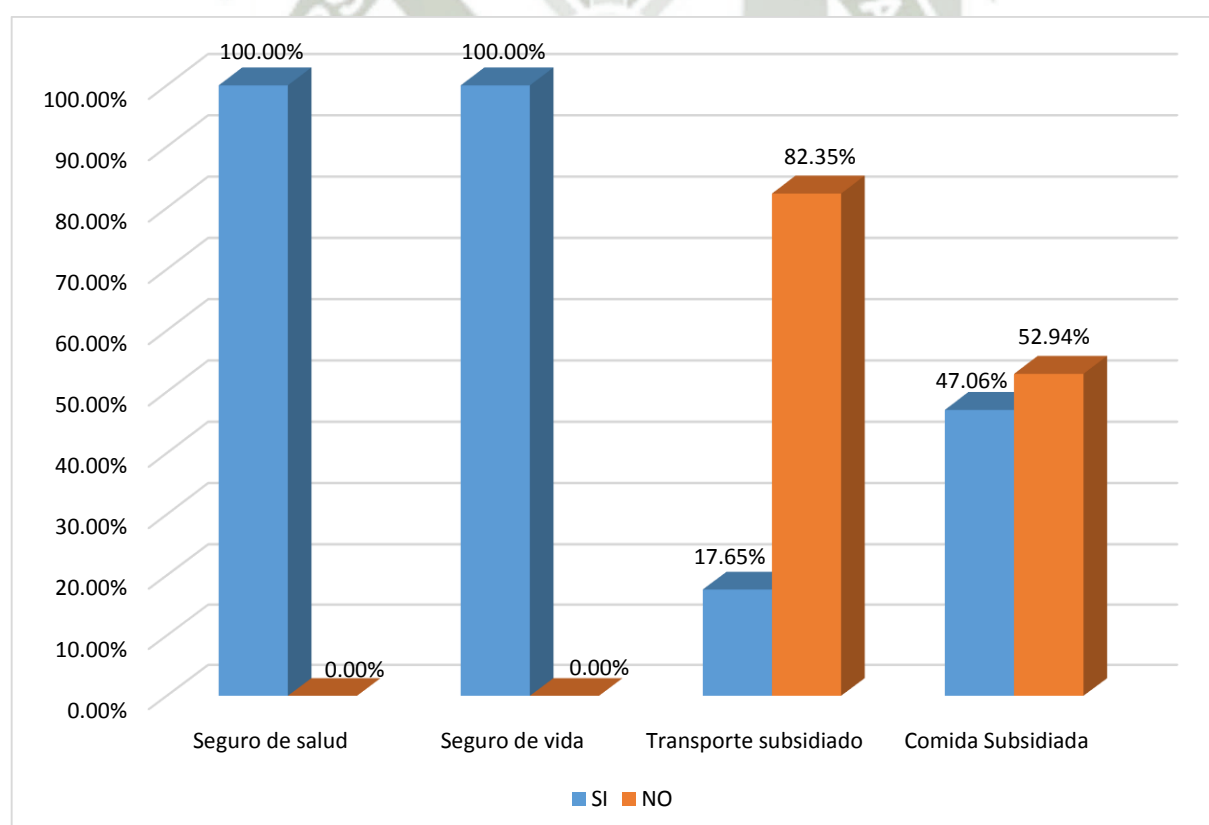


Tabla N° 15: ¿Qué prestaciones sociales incluye la remuneración del puesto de trabajo que usted desempeña?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Seguro de salud	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Seguro de vida	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Transporte subsidiado	3	17.65%	14	82.35%	17	100%
Comida subsidiada	8	47.06%	9	52.94%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 15: ¿Qué prestaciones sociales incluye la remuneración del puesto de trabajo que usted desempeña?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACION

Las prestaciones sociales son un beneficio que se les brinda a las personas que están vinculadas a una empresa mediante un contrato de trabajo.

Como podemos ver en la tabla y gráfico estadístico que el 100.00% de los colaboradores si recibe prestaciones sociales tales como, seguros de salud y seguro de vida. Luego, tenemos un alto porcentaje del 82.35% del personal que no reciben transporte subsidiado, esto dependería del turno de trabajo que tengan los colaboradores, es decir; el turno de mañana y turno tarde no acceden a esta prestación, en cambio el establecimiento si brinda dicha prestación a un pequeño porcentaje del 17.65% dicho porcentaje se trataría del personal que hace turno nocturno o madrugada como es el caso por ejemplo del auditor nocturno.

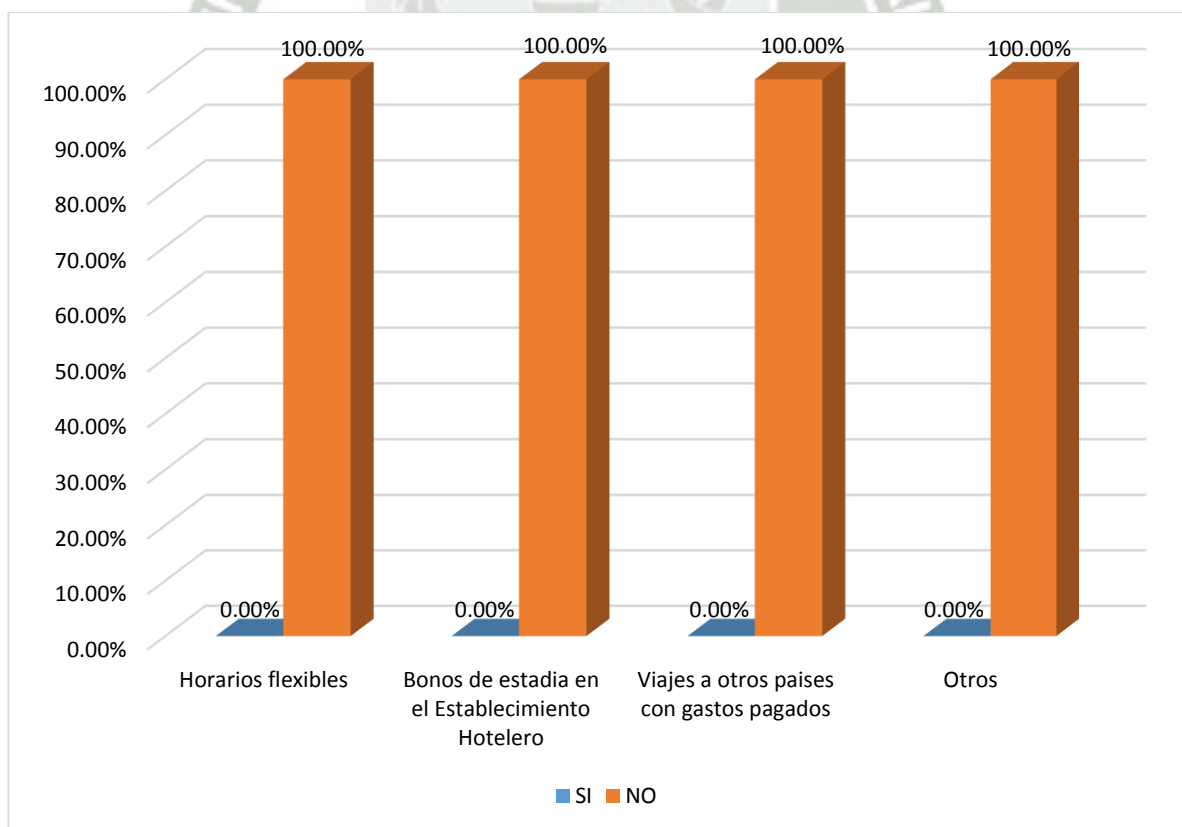
Así mismo se muestra que un 52.94% de trabajadores no reciben comida subsidiada, este porcentaje que no recibe esta prestación son los colaboradores que ocupan los niveles jerárquicos más altos tales como administración, contabilidad, otros los cuales no cumplen con un horario fijo; sin embargo un 47.06% respondió que si reciben esta prestación, este grupo de colaboradores pertenece a los puestos operativos, ya que ellos son los que permanentemente están en el hotel cumpliendo sus jornadas laborales.

Tabla N° 16: ¿Qué recompensas no monetarias incluye el puesto de trabajo que desempeña en el hotel?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Horarios flexibles	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Bonos de estadía en el Establecimiento Hotelero	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Viajes a otros países con gastos pagados	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Otros	0	0.00%	17	100.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 16: ¿Qué recompensas no monetarias incluye el puesto de trabajo que desempeña en el hotel?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Las recompensas no monetarias están hechas para aumentar el rendimiento y la motivación de los colaboradores y maximizar la productividad en el trabajo. Entonces para esta parte obtuvimos los siguientes resultados:

Como podemos observar en el gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados indicó que no cuentan con horarios flexibles de trabajo ya que ellos solo se rigen a sus horarios establecidos y fijos dados por el hotel, sin duda esta situación crea un malestar en el colaborador, viéndose afectada la comunicación que existe entre el gerente o jefe inmediato del establecimiento.

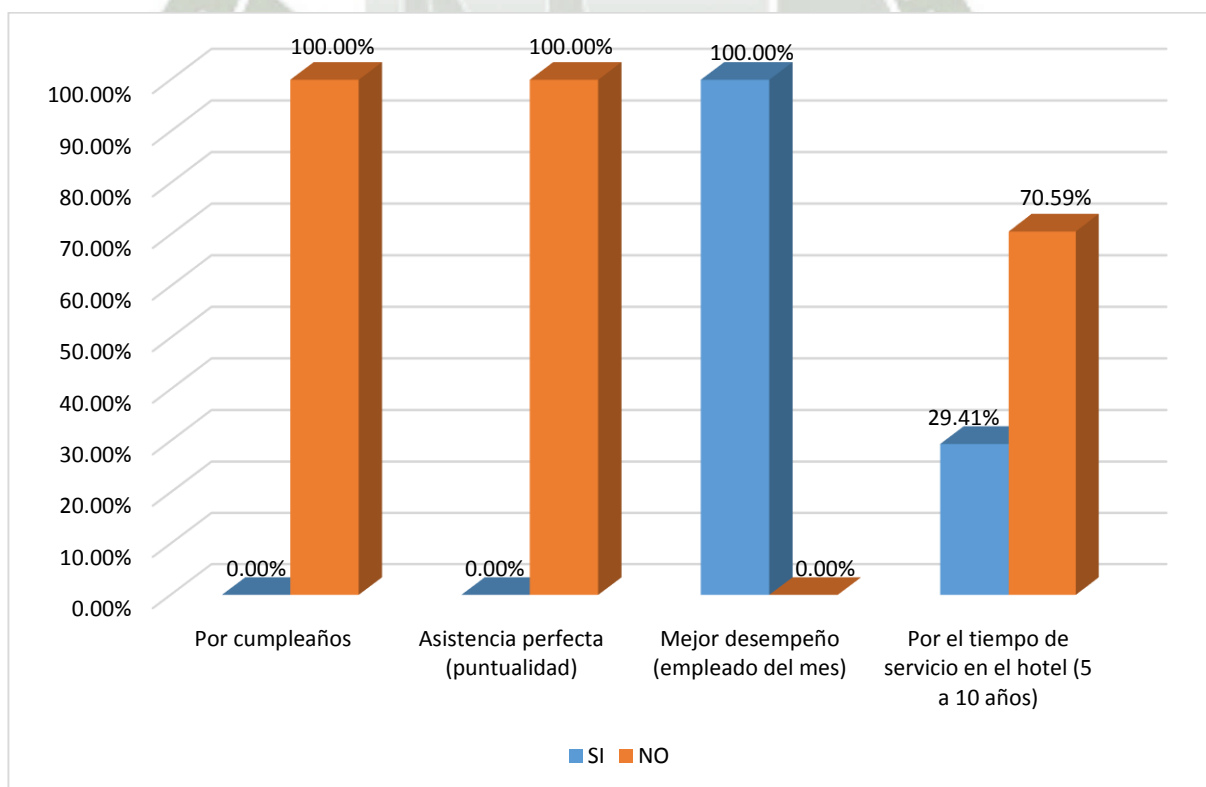
Así mismo tampoco reciben bonos de estadía en el hotel y no les brindan viajes a otros países con gastos pagados por el hotel, esto nos mostraría que el establecimiento hotelero al ser pequeño no podría solventar estos gastos pagados para incentivar a sus colaboradores (normalmente otorgan este tipo de recompensas no monetarias en las grandes cadenas hoteleras), lo cual desmotiva de cierta forma al personal en la realización de sus tareas laborales.

Tabla N° 17: ¿El establecimiento hotelero le brinda algún reconocimiento por alguna de las siguientes ocasiones?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Por cumpleaños	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Asistencia perfecta (puntualidad)	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Mejor desempeño laboral en el mes (empleado del mes)	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Por el tiempo de servicio en el hotel (5 a 10 años)	5	29.41%	12	70.59%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 17: ¿El establecimiento hotelero le brinda algún reconocimiento por alguna de las siguientes ocasiones?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Las empresas usualmente suelen dar reconocimientos a sus trabajadores por algunas ocasiones especiales o por haber realizado un buen desempeño laboral, otorgándoles una recompensa como algún premio por su dedicación y esfuerzo en el trabajo. Entonces podemos observar:

Como se muestra en la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados respondieron que el establecimiento hotelero no les brinda un reconocimiento por su cumpleaños ni por tener asistencia perfecta, es decir puntualidad en el trabajo lo cual desmotiva de alguna forma a los colaboradores, luego el 100.00% indicó que se le brinda reconocimiento por mejor desempeño laboral del mes (empleado del mes); haciendo a que estos desempeñen sus tareas mejor para que obtengan dicho reconocimiento y finalmente el 70.59% de encuestados respondió que no se le brinda reconocimiento por el tiempo de servicio, este porcentaje se trataría del personal que trabaja muy poco tiempo en el hotel, sin embargo un 29.41% respondió que sí, este pequeño porcentaje se trataría del personal que tiene antigüedad, es decir viene laborando de cinco a diez años en el establecimiento.

Como se muestra el 100.00% de los colaboradores respondió que el establecimiento hotelero no le brinda los reconocimientos de las dos primeras opciones lo que nos indica que el hotel no tiene como prioridad dar la mayoría de reconocimientos desmotivando de cierta forma al personal.

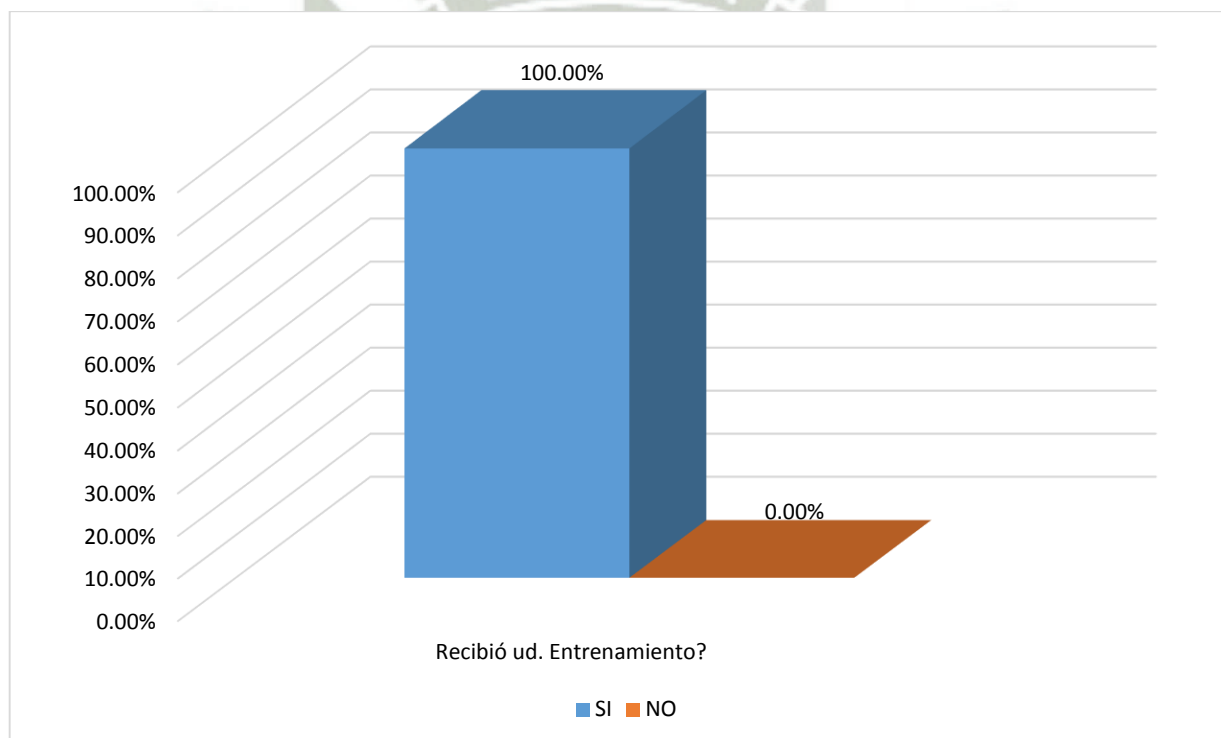
1.4. DESARROLLO DE PERSONAS (capacitación)

Tabla N° 18: Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 18: Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN: Como se observa en la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados respondió que si reciben entrenamiento al ingresar al hotel en el que adquirieron, conocimientos el cual les sirvió para desarrollar con mayor rapidez todas las actitudes y habilidades que poseen en beneficio personal como para el establecimiento hotelero.

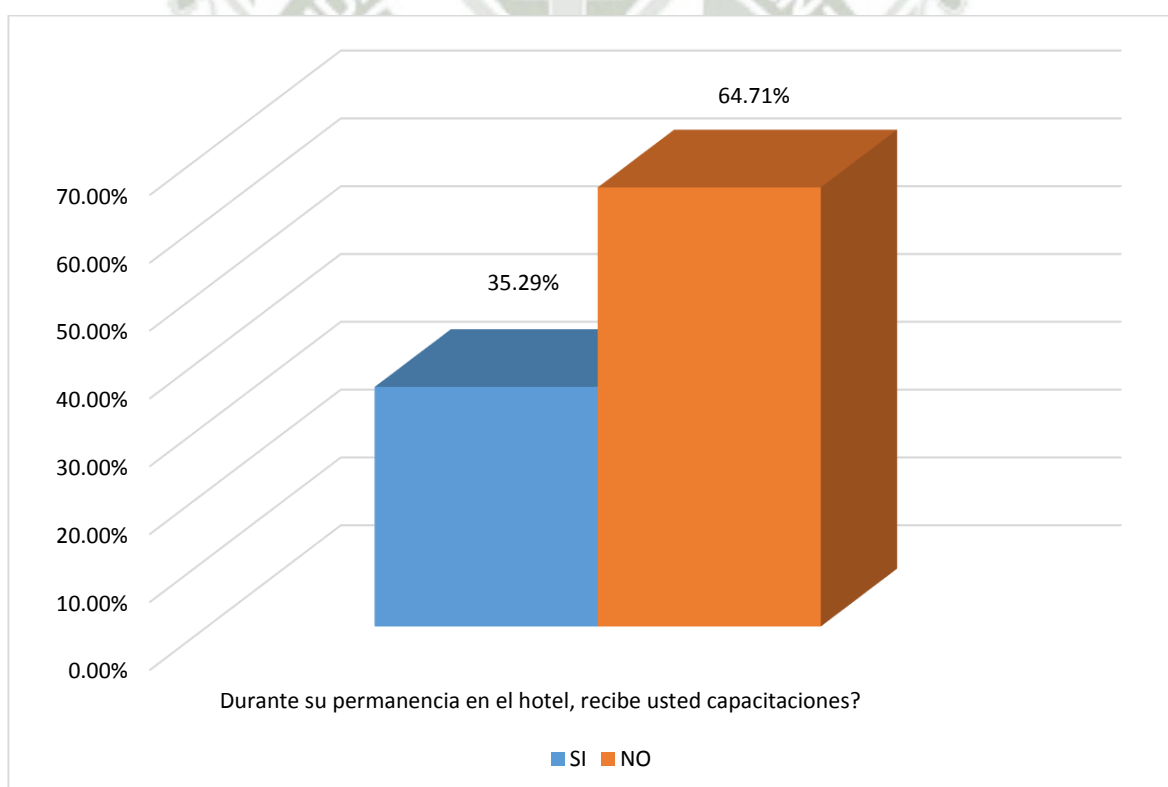
Tabla N° 19: Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?

**Si su respuesta es NO, por favor pase a la última pregunta sobre desarrollo de personas*

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?	6	35.29%	11	64.71%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 19: Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Hoy en día la capacitación es de suma importancia en una empresa porque contribuye con el desarrollo profesional de las personas a la vez que sirve de beneficio para la empresa. Según los resultados obtenidos en la tabla y gráfico estadístico, el 35.29% de los encuestados indicó que si reciben capacitaciones, este porcentaje que respondió que sí, se trataría del personal que está situado en el área administrativa como contabilidad, logística y los que forman parte del nivel operativo como son los jefes de cada departamento (alojamiento, ama de llaves) con el fin de que aprendan conocimientos de los que ya tienen, que desempeñen con excelencia las tareas del puesto que ocupan y mejoren sus habilidades, capacidades y obtengan liderazgo con los puestos operativos del establecimiento hotelero; mientras que un 64.71% que respondió que no, se trataría del personal que ocupan los puestos operativos como es el personal de housekeeping, mozos, recepción, etc.

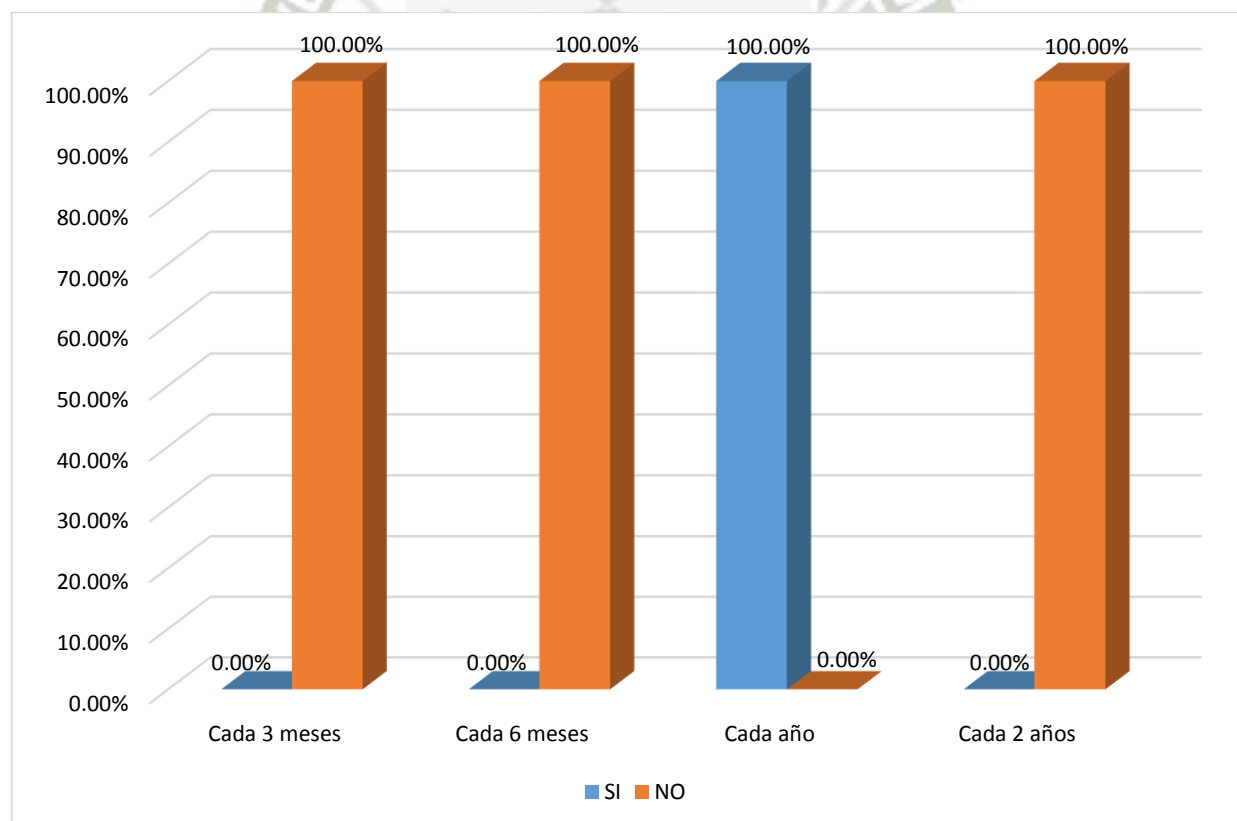
Como se observa, no todo el personal recibe capacitaciones por igual, esto indica que posiblemente no es política, ni prioridad del establecimiento brindar capacitación a todos sus colaboradores, disminuyendo de alguna forma la productividad tanto personal como para el hotel.

Tabla N° 20: ¿Cada cuánto tiempo se realiza el periodo de capacitación?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Cada 3 meses	0	0.00%	6	100.00%	6	100.00%
Cada 6 meses	0	0.00%	6	100.00%	6	100.00%
Cada año	6	100.00%	0	0.00%	6	100.00%
Cada 2 años	0	0.00%	6	100.00%	6	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 20: ¿Cada cuánto tiempo se realiza el periodo de capacitación?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de proporcionar información y de realizar cursos, actividades grupales porque va mucho más lejos de eso. También implica alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio de capacitaciones continuas de las personas que trabajen en la empresa.

Según los resultados obtenidos en la tabla y gráfico estadístico, en cuanto a las capacitaciones que se dan en el establecimiento, el 100.00% de los colaboradores indicaron que las capacitaciones se realizan cada año, esto se debe probablemente a que no es política, ni prioridad del establecimiento hotelero el realizar capacitaciones frecuentes a su personal.

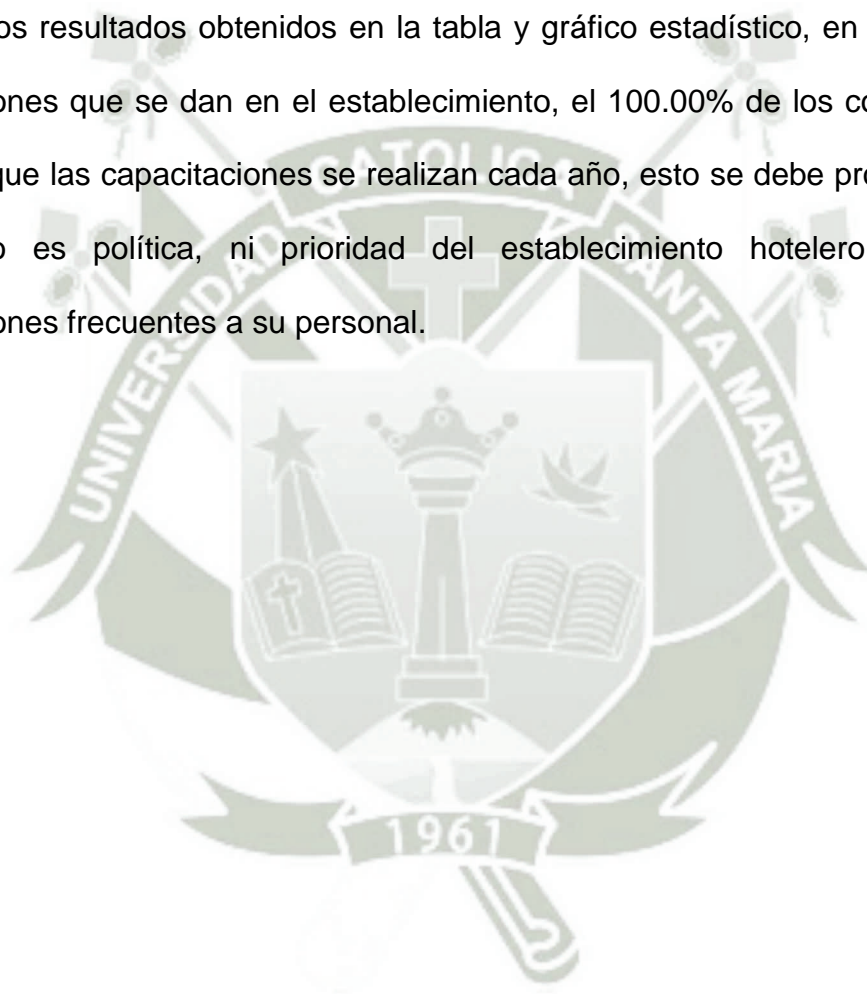
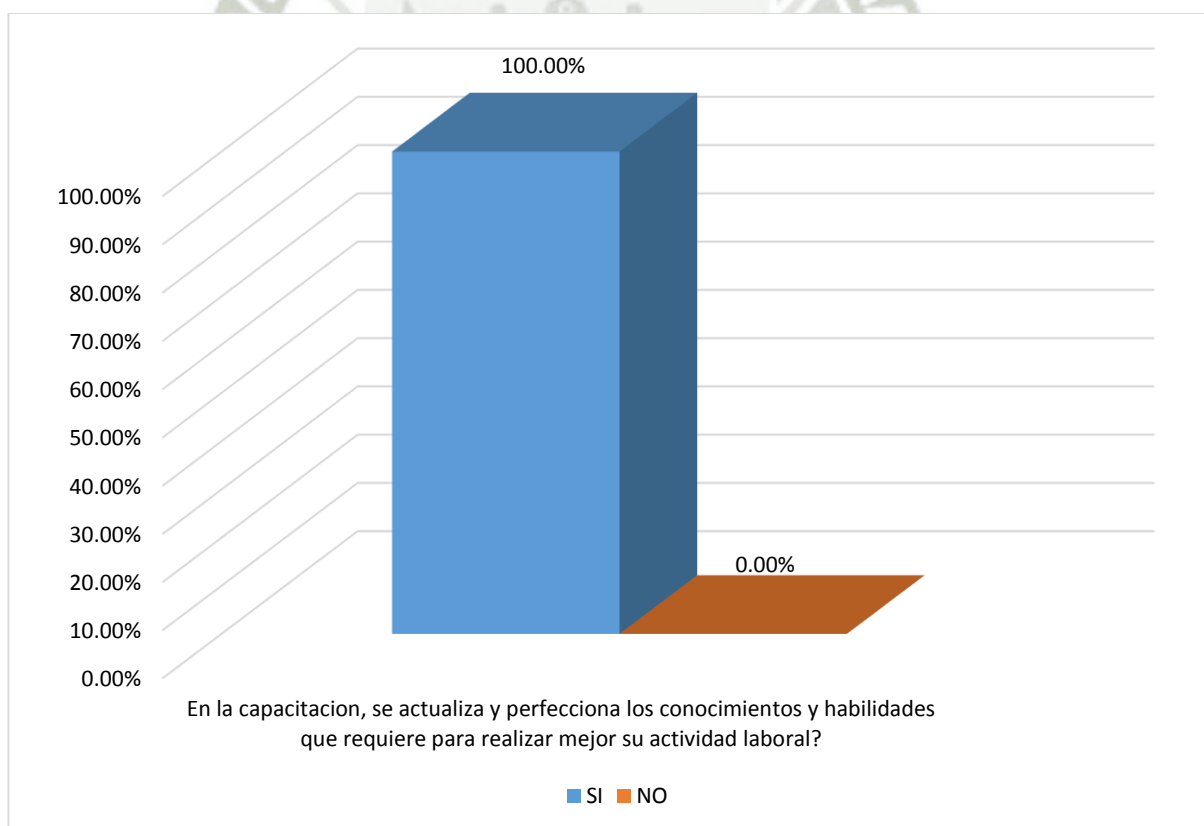


Tabla N° 21: En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades que requiere para realizar mejor su actividad laboral?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades que requiere para realizar mejor si actividad laboral?	6	100.00%	0	0.00%	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 21: En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades que requiere para realizar mejor su actividad laboral?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

La capacitación, además de ocuparse de las actitudes y los conceptos, se orienta en el desarrollo de conocimientos y habilidades que desea la organización para sus colaboradores.

Como se muestra en la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de las 6 personas que reciben capacitación, indicaron que si se les actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades para realizar mejor sus actividades laborales con el objetivo de mejorar el conocimiento que ya tienen, contribuyendo a que utilicen estos conocimientos y habilidades con ellos mismos como con sus demás compañeros e implique incrementar la productividad y eficiencia en el trabajo.

Todo esto a fin de que tengan un impacto máximo en su desempeño personal.

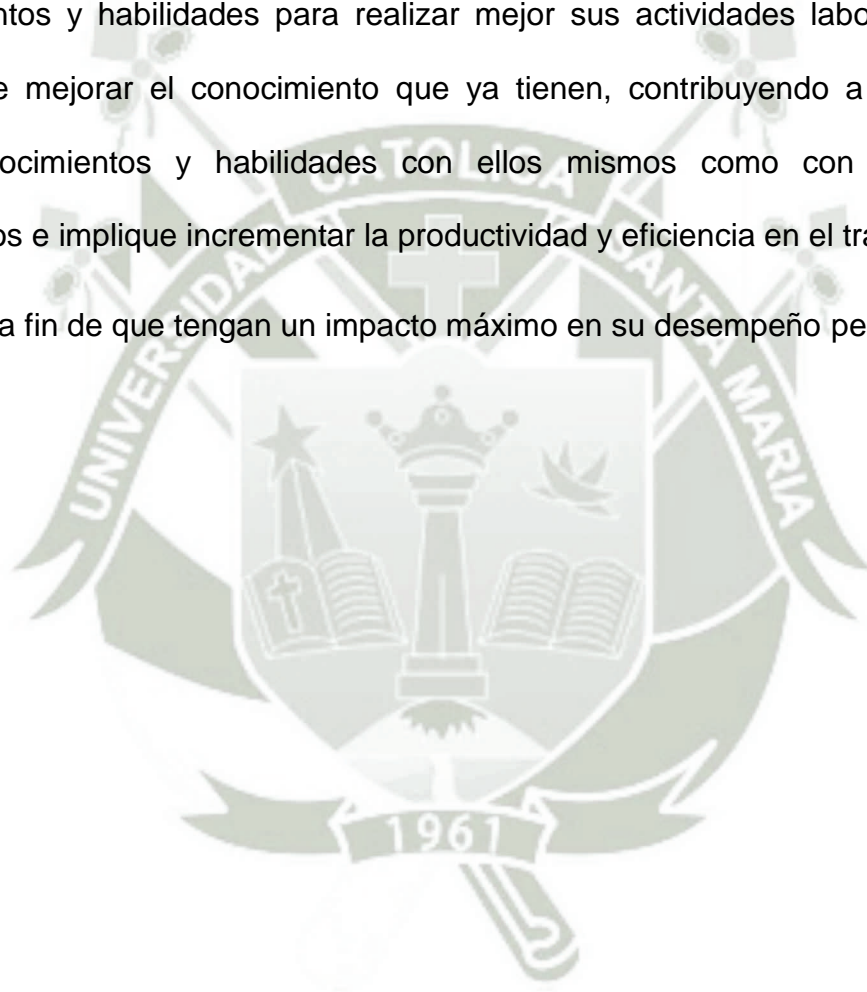
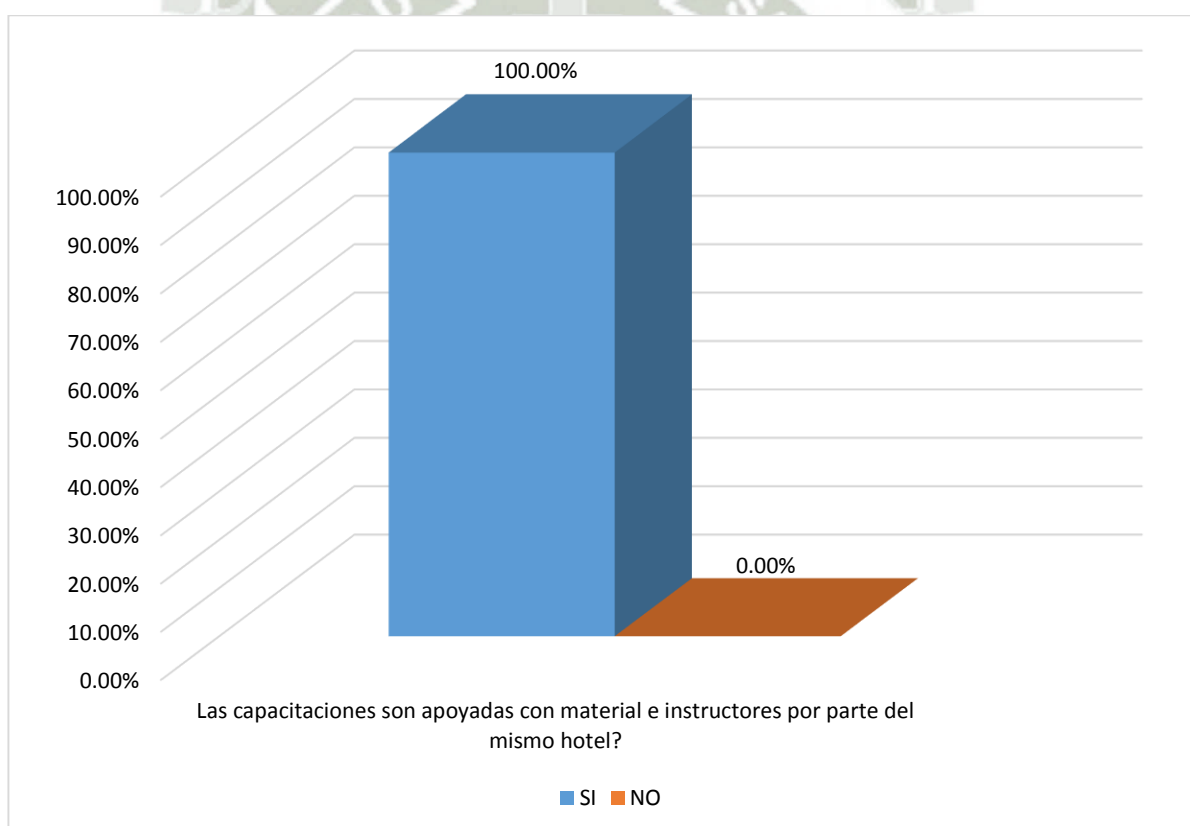


Tabla N° 22: ¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?	6	100.00%	0	0.00%	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 22: ¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Hoy en día las capacitaciones en lo referente a hotelería son dadas por instructores que forman parte del mismo establecimiento hotelero, principalmente por los gerentes o administradores.

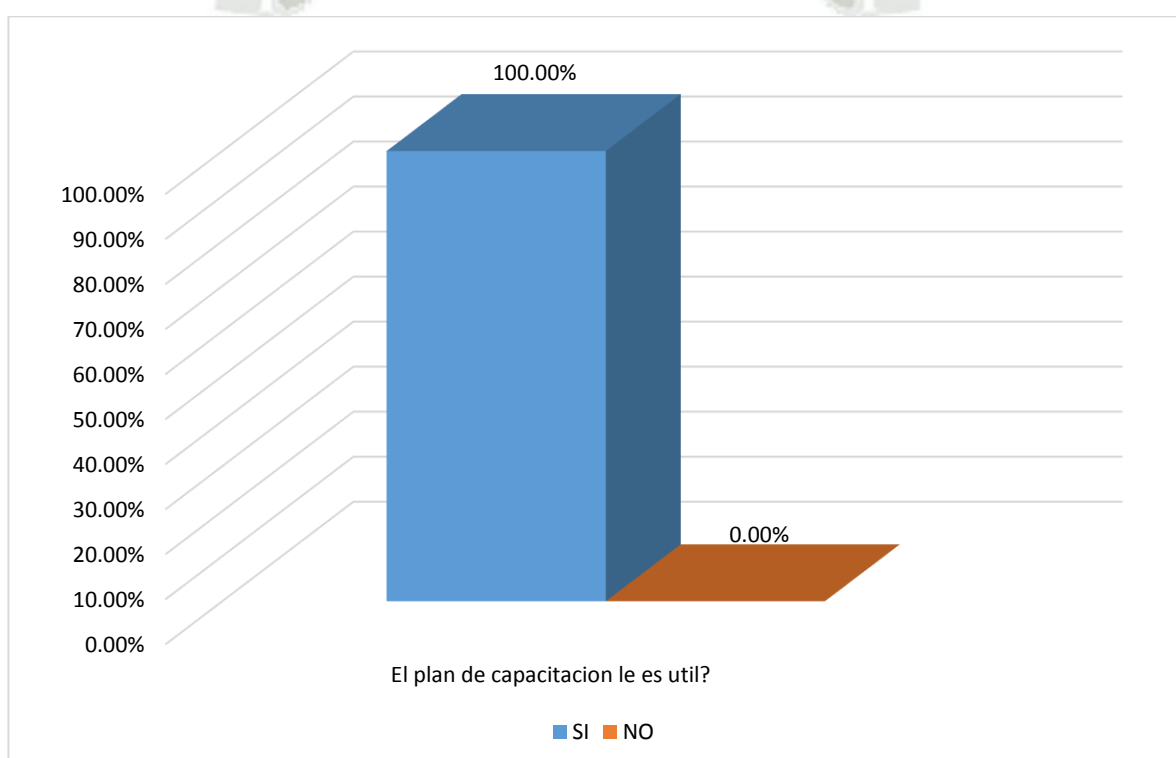
De acuerdo a la información obtenida de las encuestas practicadas a los colaboradores se obtuvo que, un 100.00% respondió que las capacitaciones son apoyados con material e instructores del mismo hotel, es decir que los instructores de la capacitación, son el personal situado en un alto nivel jerárquico de dirección, que transmite sus conocimientos de manera organizada.



Tabla N° 23: ¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?	6	100.00%	0	0.00%	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 23: ¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?


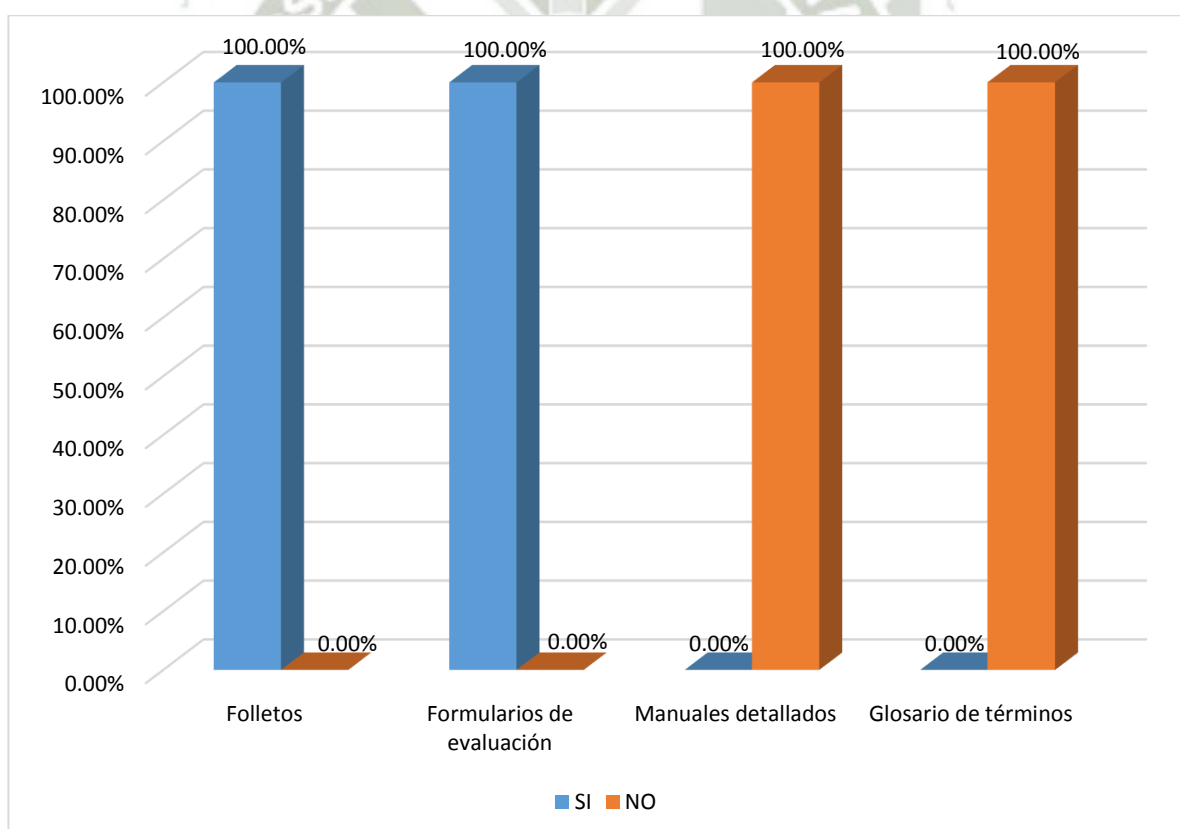
Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN: Según la tabla y gráfico estadístico el 100.00% indicó que le es útil el plan de capacitación, posiblemente porque el establecimiento realice: dinámicas en grupo, pequeñas actividades grupales, socializaciones y al final de la capacitación se les evalúe lo aprendido por ende de esta forma ayuda al personal capacitado a captar y aprender mejor y de esta forma le sirva para realizar una mejor labor y reduzcan los errores en el desarrollo de sus tareas.

Tabla N° 24: Recibe material de capacitación, como:

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Folletos	6	100.00%	0	0.00%	6	100%
Formularios de evaluación	6	100.00%	0	0.00%	6	100%
Manuales detallados	0	0.00%	6	100.00%	6	100%
Glosario de términos	0	0.00%	6	100.00%	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 24: Recibe material de capacitación, como:


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El brindar material de capacitación es un aspecto importante porque ayuda al capacitado con un proceso más eficiente de aprendizaje y ayuda a obtener una mayor comprensión de los temas.

Los datos obtenidos mediante la encuesta realizada, revelan que el 100.00% de las 6 personas que recibieron capacitación, indicaron que reciben material de capacitación como folletos y formularios de evaluación.

Como se observa el personal capacitado solo recibió la mitad de material de capacitación, sin duda esta pequeña cantidad de material es importante porque de cierta forma proporciona un mayor aprendizaje y ayuda al capacitado a tener un proceso eficiente, genere atención y refuerce lo aprendido. Además que evita en el proceso de capacitación el aburrimiento.

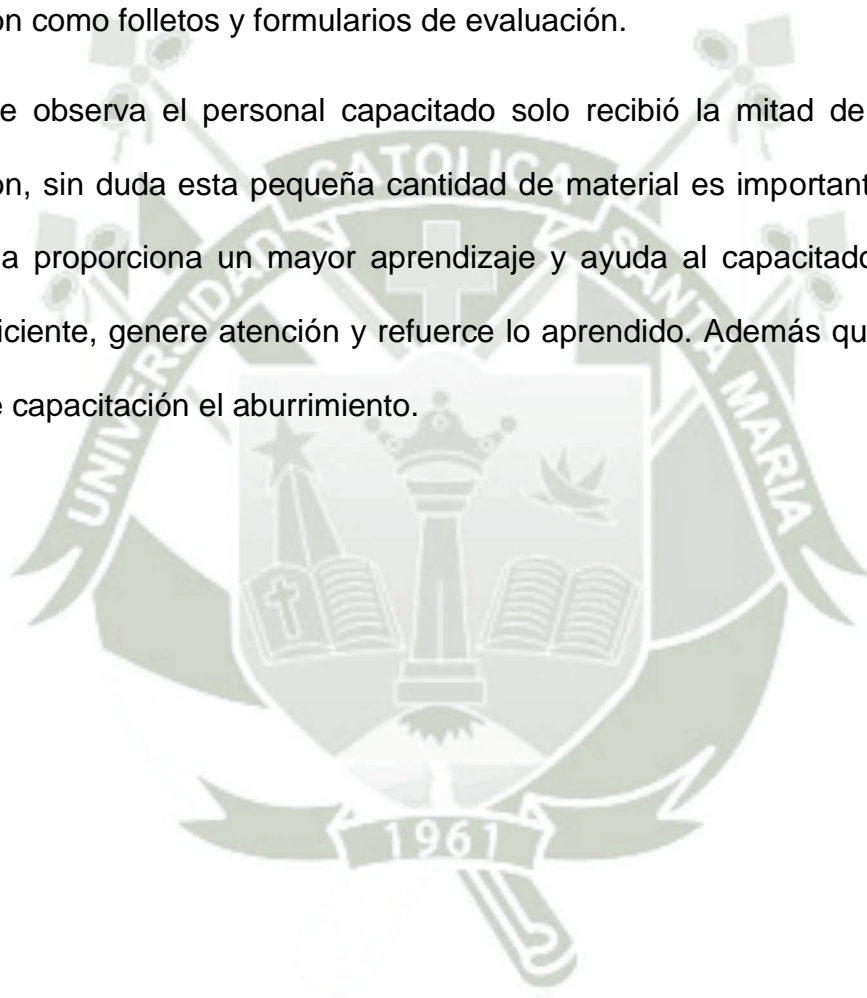
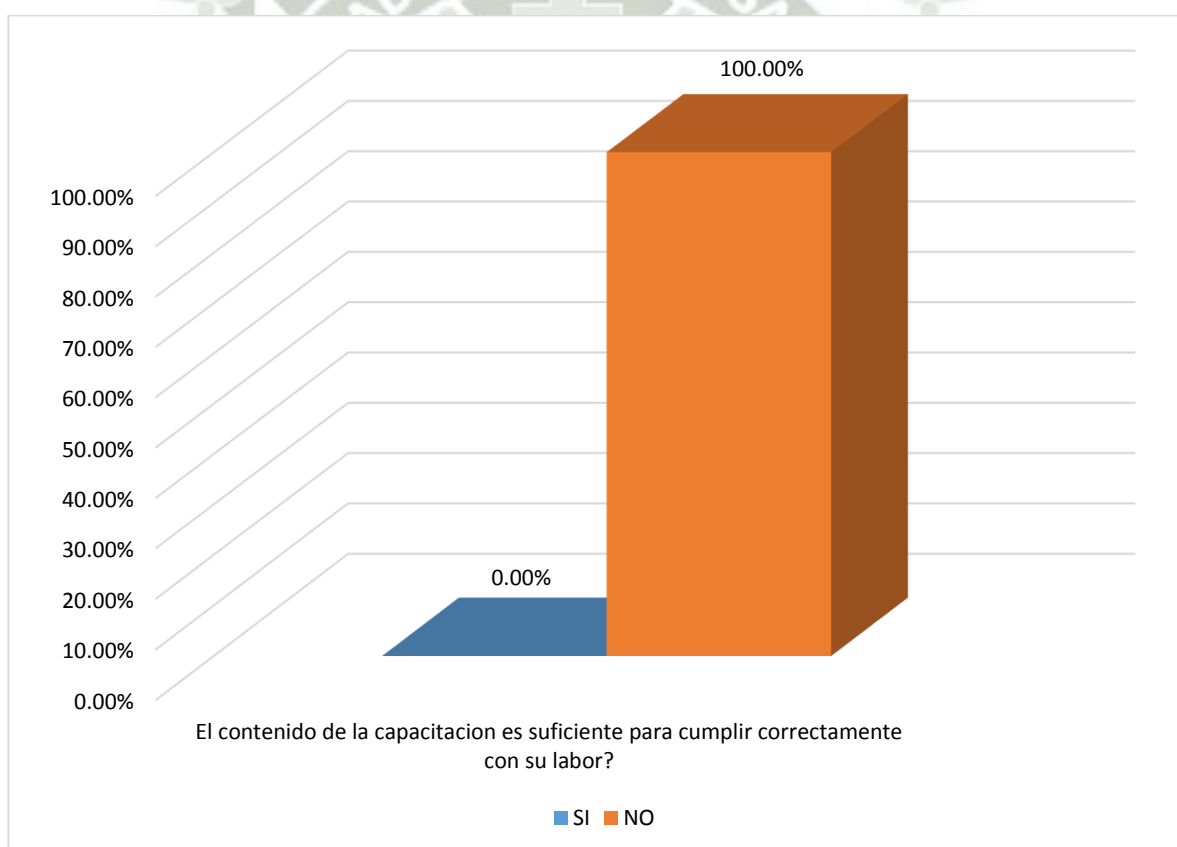


Tabla N° 25: ¿El contenido de la capacitación es suficiente para cumplir correctamente con su labor?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿El contenido de la capacitación es suficiente para cumplir correctamente con su labor?	0	0.00%	6	100.00%	6	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25: ¿El contenido de la capacitación es suficiente para cumplir correctamente con su labor?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Más que las horas de capacitación que reciban los colaboradores, el contenido de la capacitación debe tener objetivos claros para ser efectiva, debe contener información necesaria y pertinente, además de ser atractiva donde implique a que los participantes tengan entusiasmo de aprender.

Como se muestra en el cuadro y gráfico estadístico el 100.00% de las 6 personas que recibieron capacitación, respondieron que el contenido de capacitación no les es suficiente para cumplir con su labor, si bien es cierto les es útil la capacitación, el contenido no es lo suficientemente claro para cumplir con sus labores, es decir, que quizá el contenido del programa no incluyó temas necesarios y correspondientes para que obtengan un mayor aprendizaje, por tanto no les sirvió para llegar a lograr los objetivos que el establecimiento hotelero quiso llegar a alcanzar.

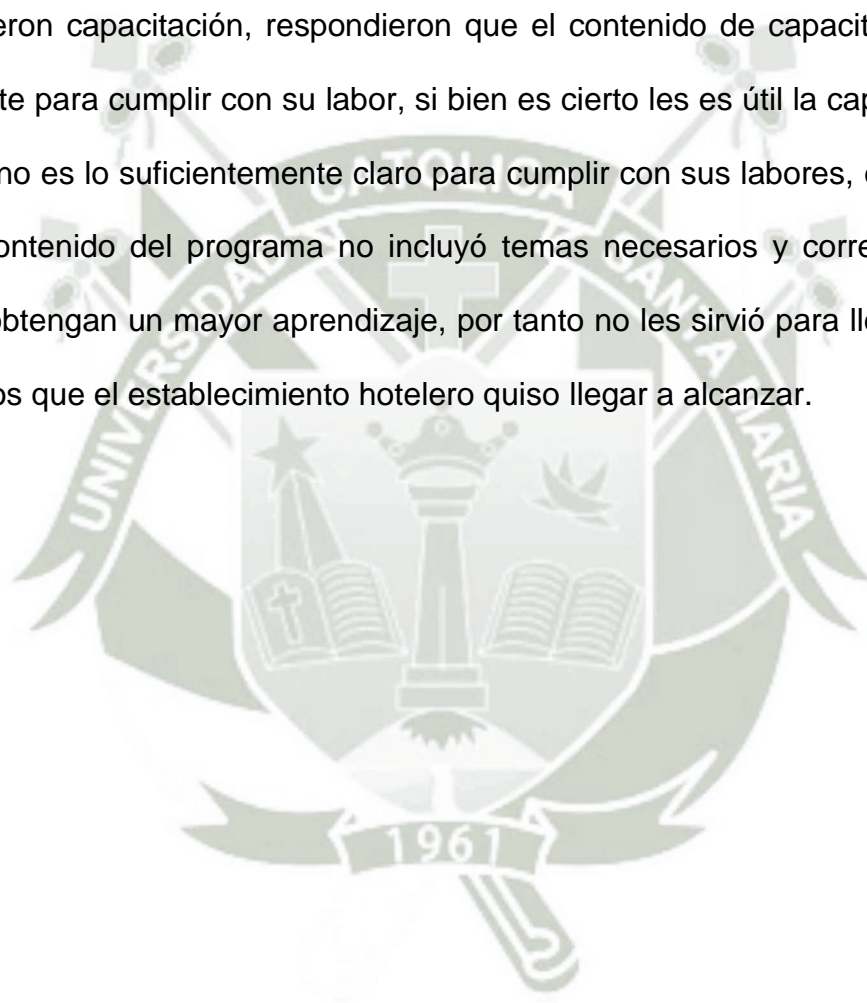
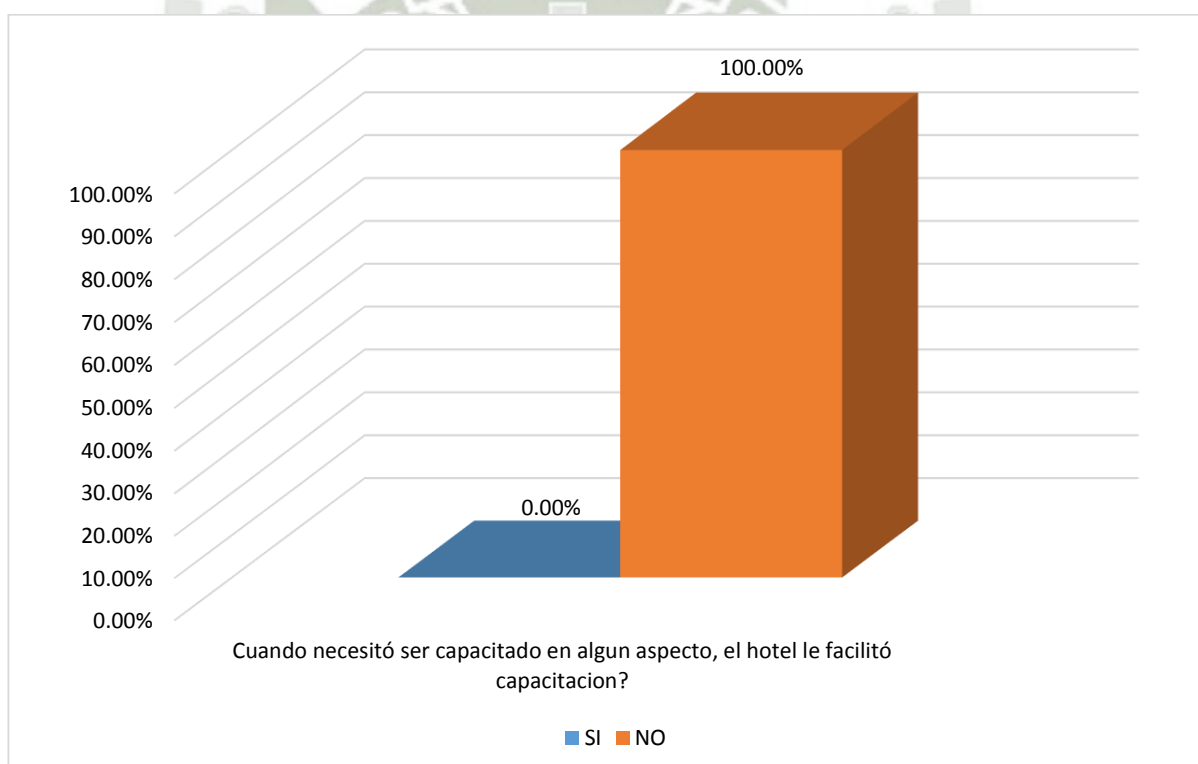


Tabla N° 26: Cuando necesitó ser capacitado en algún aspecto, ¿El Hotel le brindó capacitación?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
Cuándo necesitó ser capacitado en algún aspecto, ¿El Hotel le brindó capacitación?	0	0.00%	6	100.00%	6	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 26: Cuando necesitó ser capacitado en algún aspecto, ¿El Hotel le brindó capacitación?



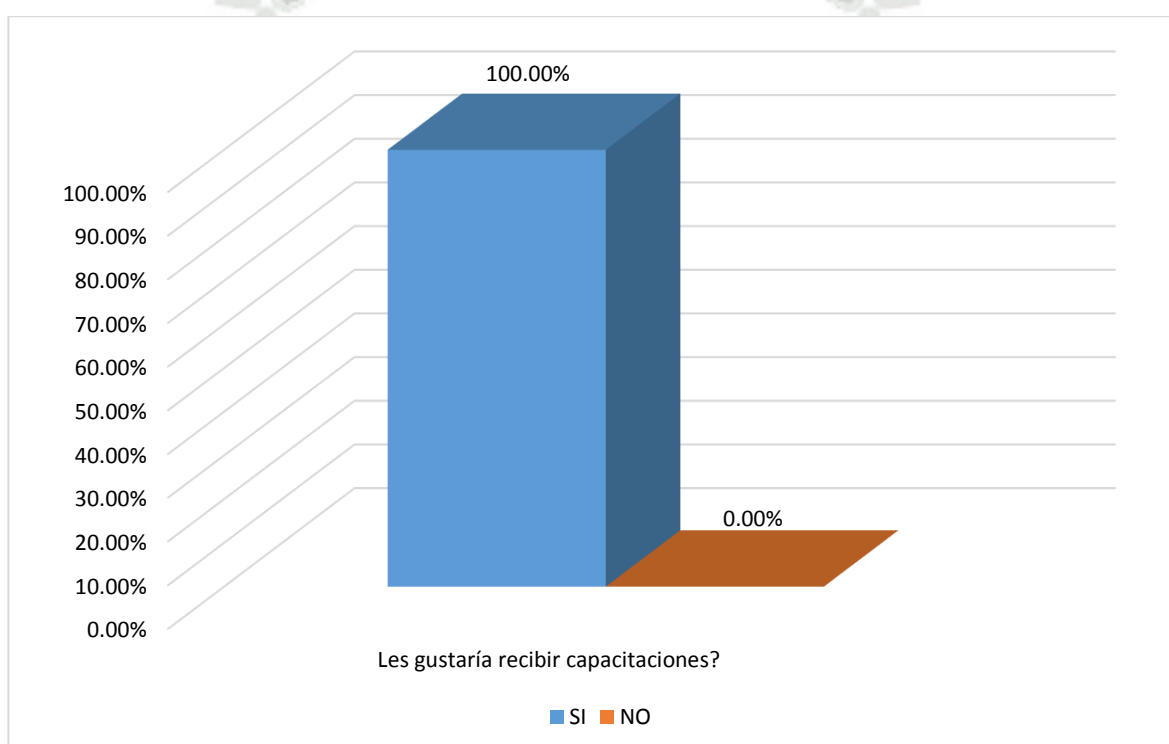
Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN: Según la tabla y gráfico estadístico el 100.00% del personal encuestado indicó que no se le facilitó capacitación cuando necesitó. Si bien el establecimiento hotelero programa las fechas de capacitación cada cierto tiempo, el personal solo se rige a este cronograma.

Tabla N° 27: ¿Le gustaría recibir capacitaciones?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Le gustaría recibir capacitaciones?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 27: ¿Le gustaría recibir capacitaciones?


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN: Como nos muestra la tabla, los datos obtenidos mediante la encuesta realizada, el 100.00% respondió que le gustaría recibir capacitación. Hoy en día la capacitación es de vital importancia, ya que por este medio preparan a los colaboradores a que desempeñen con excelencia sus tareas del puesto que ocupa, así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a los colaboradores a reforzar lo que ya sabe y contribuir con los objetivos del establecimiento hotelero.

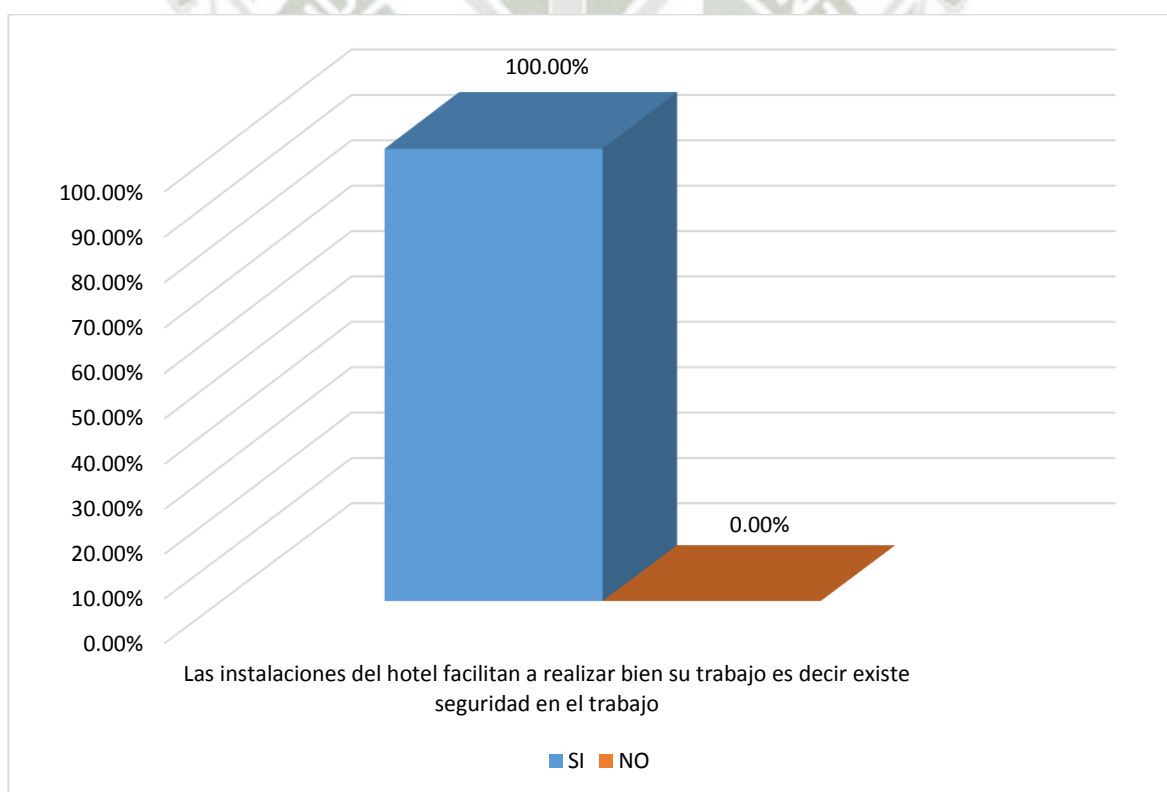
1.5. MANTENIMIENTO (RETENCION) DE PERSONAS (higiene y seguridad)

Tabla N° 28: ¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 28: ¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

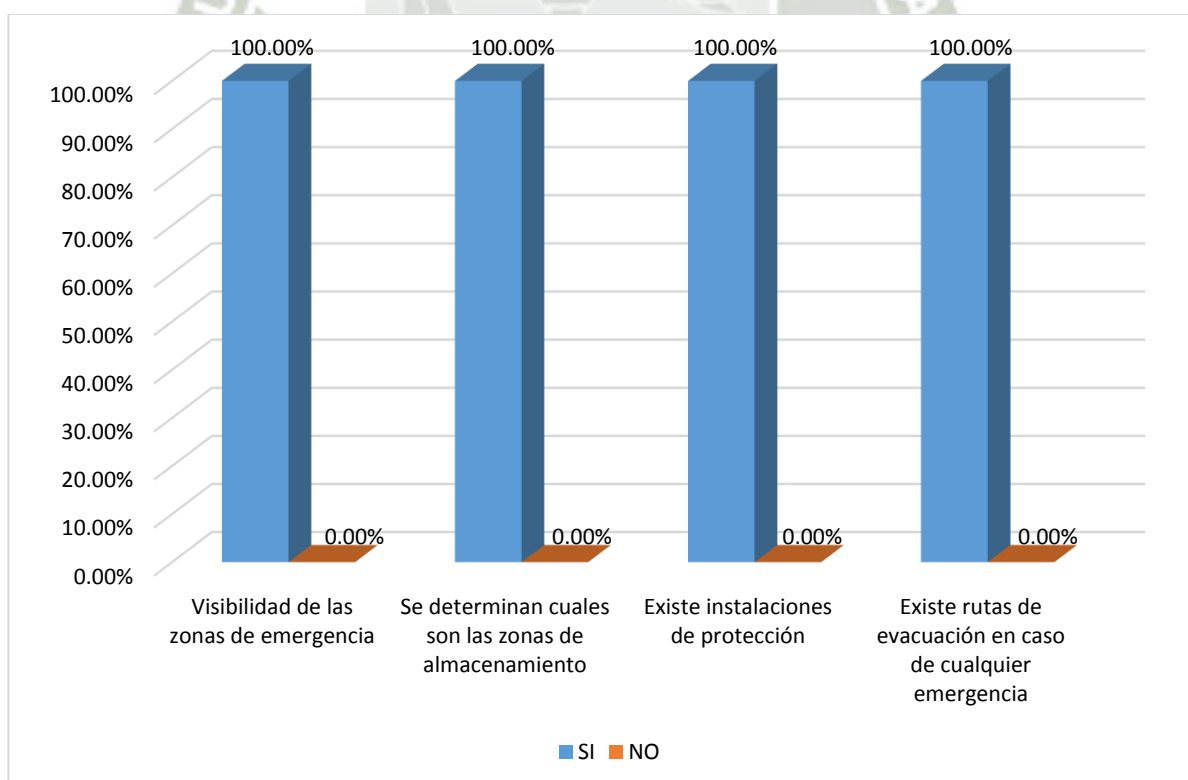
Como nos muestra la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de encuestados respondió que las instalaciones del hotel facilitan al personal para que realicen bien su trabajo, esto quiere decir que el establecimiento hotelero cuenta con buena infraestructura en sus instalaciones y por tanto existe seguridad tanto en sus instalaciones, equipos de trabajo y de esta forma facilita al trabajador a realizar un mejor desempeño laboral.



Tabla N° 29: ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Visibilidad de las zonas de emergencia	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Se determinan cuáles son las zonas de almacenamiento	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Existen instalaciones de protección (contra temblores o incendios)	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Existen rutas de evacuación en caso de cualquier emergencia	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 30: ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Conocer cuáles son las instalaciones de seguridad y en qué condiciones de trabajo se encuentran los colaboradores es necesario para toda empresa, porque de este modo se obtiene un mayor rendimiento laboral.

Según la tabla y gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados respondieron que si se les es visible las zonas de emergencia es decir existe señalización, luego el 100.00% indicó que también se determinan cuáles son las zonas de almacenamiento, por otro lado el 100.00% indicó que existen instalaciones de protección contra temblores e incendios y por último que si existen rutas de evacuación en caso de cualquier emergencia.

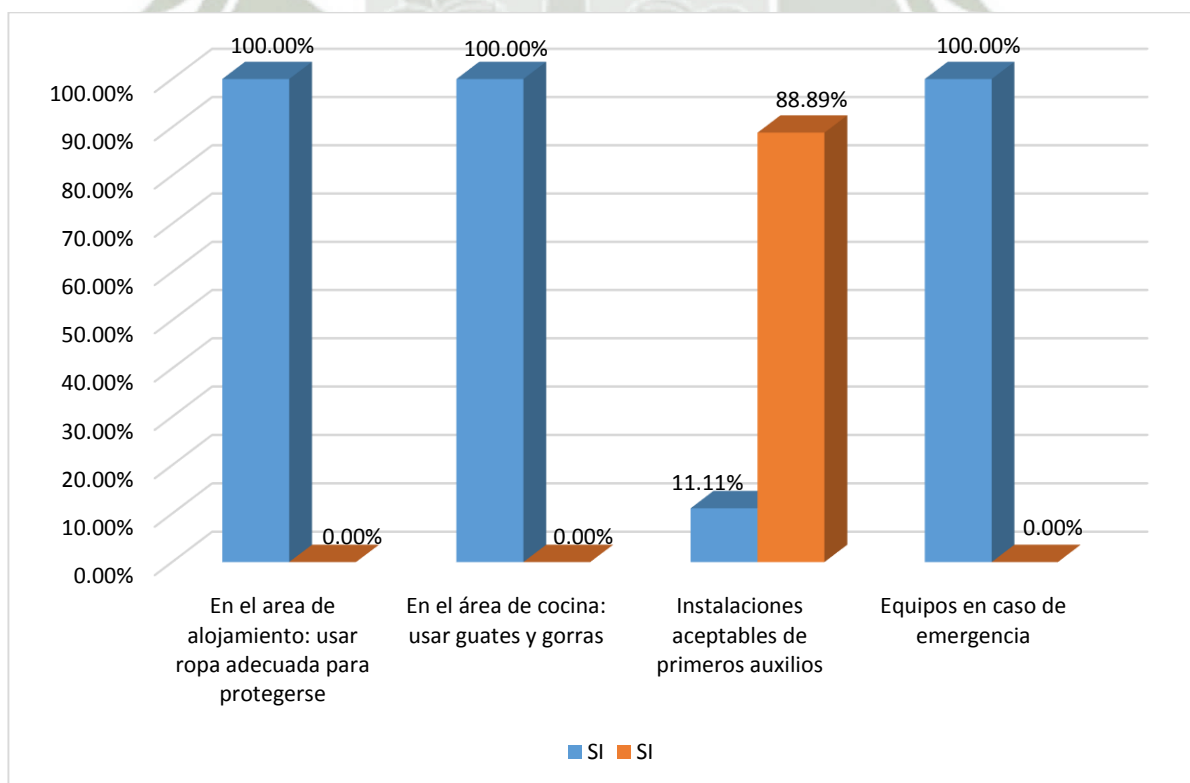
Po ende, todo el personal considera que existe seguridad en el establecimiento hotelero, por tanto las condiciones de trabajo si se cumplen previniendo de esta forma consecuencias negativas tanto para la seguridad de los trabajadores como de los huéspedes.

Tabla N° 30: ¿El establecimiento cuenta con equipos y utensilios de protección para realizar eficazmente su trabajo?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Cuentan con ropa adecuada	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Cuentan con los utensilios necesarios	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Instalaciones aceptables de primeros auxilios (botiquín)	2	11.11%	15	88.89%	17	100%
Equipos en caso de emergencia (ej. extintores, alarmas)	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 30: ¿El establecimiento cuenta con equipos de protección para realizar eficazmente su trabajo?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Los equipos de protección y utensilios son aquellos materiales, indumentaria física que protegen a los colaboradores frente a los riesgos que puedan presentarse en las actividades laborales, dichos equipos es de uso obligatorio y de responsabilidad de cada colaborador para lo cual la empresa está obligada a proporcionarles.

Como se observa en el gráfico estadístico el 100.00% de los encuestados respondió que el establecimiento cuenta con el uniforme adecuado, así como los utensilios necesarios en todas las áreas, por ende de esta forma se evitan riesgos y cualquier tipo de accidentes; esto sin duda implica el dar un buen aspecto a los huéspedes que acudan al establecimiento, por otro lado solo el 11.11% indicó que el hotel cuenta con instalaciones aceptables de primeros auxilios y un 88.89% que no, esto nos muestra que el establecimiento cuenta con un botiquín, pero no está lo suficientemente equipado, y por último el 100.00% indicó que cuentan con equipos como extintores, alarmas en caso de emergencia lo cual es favorable porque previene cualquier riesgo que pueda ocurrir en el establecimiento.

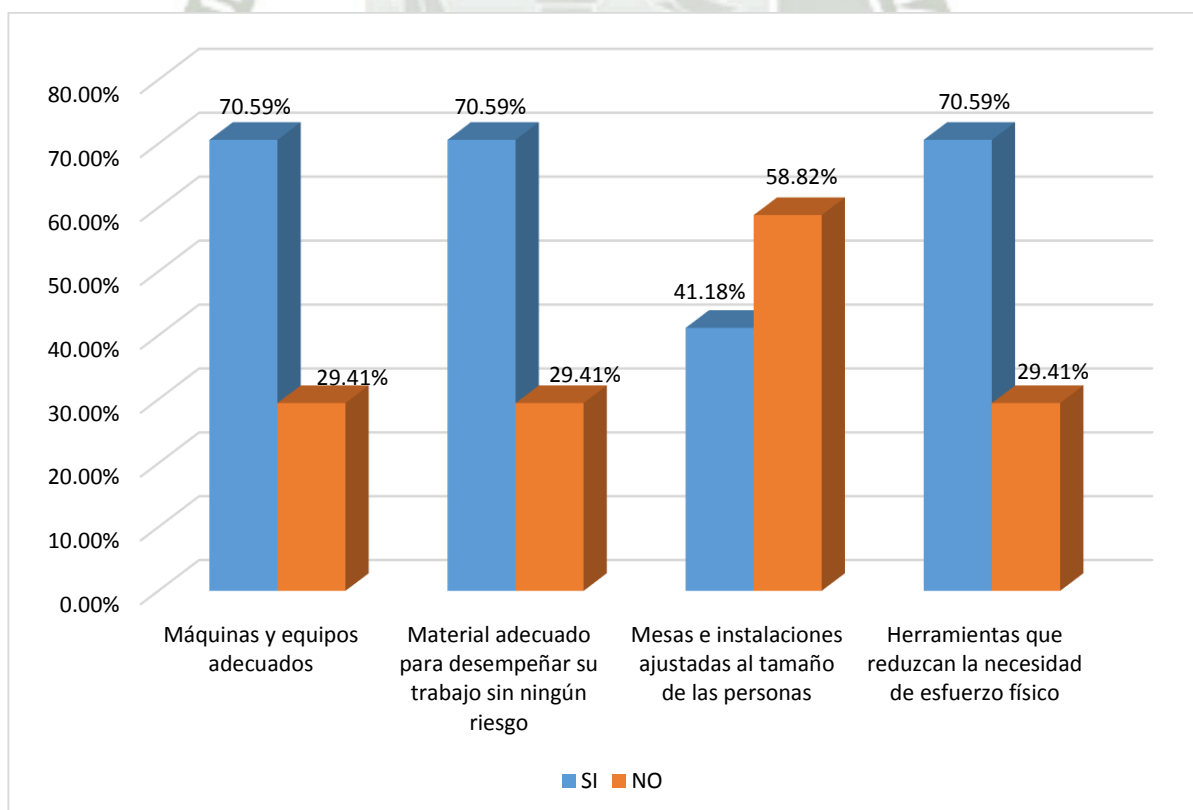
Como se muestra la mayoría de los colaboradores que trabaja en el establecimiento indicó que sí cuentan con todos los equipos y utensilios necesarios para su protección, para que así puedan realizar bien su trabajo y de esta forma se evite los accidentes, enfermedades y proteja la integridad física tanto del trabajador como de los huéspedes.

Tabla N° 31: En su puesto de trabajo ¿Se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomía? Como:

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Máquinas y equipos adecuados	12	70.59%	5	29.41%	17	100%
Material adecuado para desempeñar su trabajo sin ningún riesgo	12	70.59%	5	29.41%	17	100%
Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas	7	41.18%	10	58.82%	17	100%
Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico	12	70.59%	5	29.41%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 31: En su puesto de trabajo, ¿Se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomía? Como:



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Hoy en día se presta mucha atención a la ergonomía porque protege la salud, la comodidad de los trabajadores y aumenta la productividad en los centros de trabajo.

Como se muestra en la tabla y gráfico estadístico el 70.59% indicó que en su centro laboral si se aplican los principios de ergonomía es decir cuentan con máquinas y equipos adecuados, así como material adecuado para desempeñar su trabajo sin ningún riesgo, por otro lado el 41.18% de encuestados indicó que cuentan con mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas lo cual impide de un correcto funcionamiento laboral y finalmente el 70.59% respondió que existen herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico.

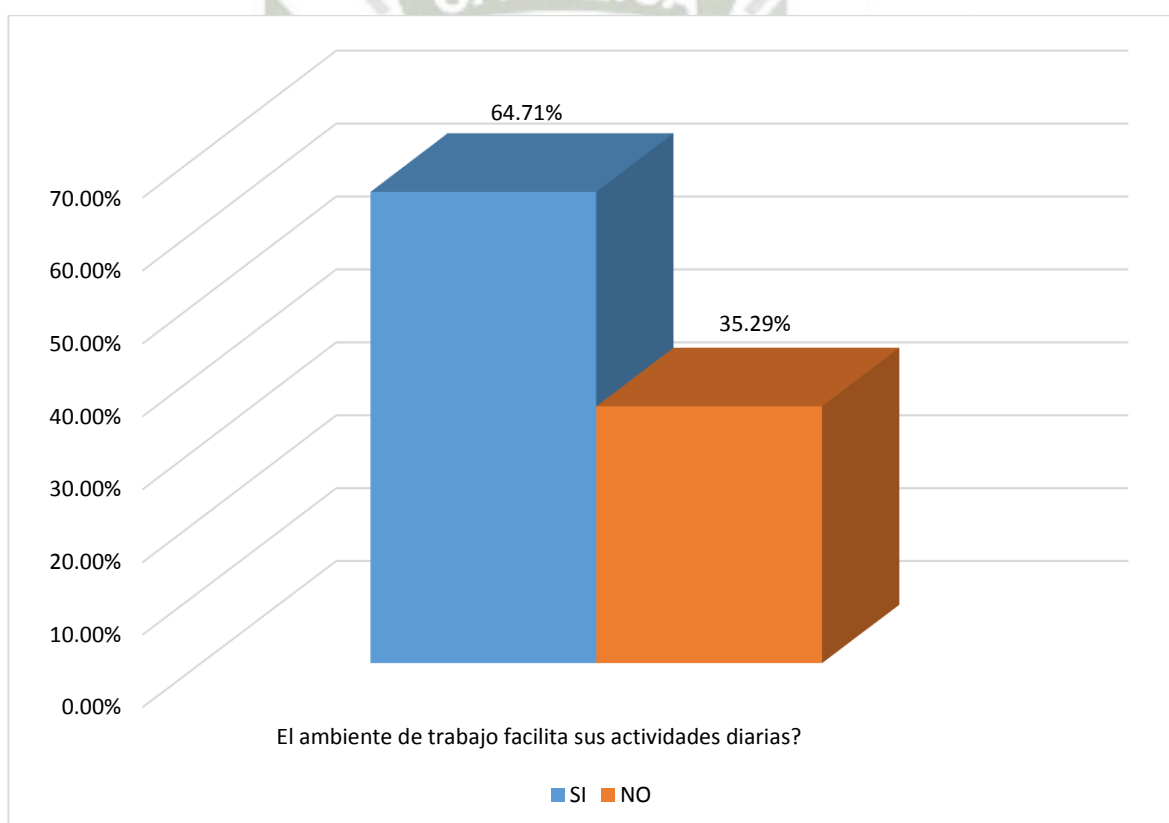
De esta forma se muestra que, el hotel cumple con un 70.59% los principios de ergonomía, dando comodidad, salud, seguridad, adaptando a sus colaboradores a su lugar de trabajo a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia y buen ánimo, en otras palabras para hacer que el trabajo se adapte al trabajador en lugar de obligar al trabajador a adaptarse a él. Sin embargo un 33.33% indicaron que en el hotel no se aplican dichos principios, dicho porcentaje correspondería al personal que está trabajando en el departamento de pisos porque conllevan un trabajo más pesado y probablemente no se les de los equipos adecuados para la realización de su trabajo.

Tabla N° 32: ¿El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus actividades diarias?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿El ambiente de trabajo facilita sus actividades diarias?	11	64.71%	6	35.29%	17	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 32: ¿El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus actividades diarias?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Hoy en día el ambiente de trabajo en una empresa está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, esto es clave para que los colaboradores no solo rindan más en el trabajo, sino también para que contribuyan con el crecimiento de la empresa.

Como se observa en la tabla y gráfico estadístico el 64.71% de los encuestados respondió que el ambiente de trabajo si facilita a cumplir sus actividades diarias, esto quiere decir que este porcentaje significativamente alto posiblemente se sienta en un ambiente positivo lo cual hace que facilite el realizar sus actividades sin ningún problema, sin embargo un 35.29% considera que el ambiente laboral no facilita sus actividades, esta situación puede ocurrir por la falta de comunicación entre sus compañeros de trabajo y genere que no se sienta cómodo y no realice con eficiencia sus actividades.

Sin duda el que exista un ambiente de trabajo agradable en una empresa contribuye a la satisfacción de los colaboradores con el empleo y puedan trabajar de manera óptima y con ganas de acudir a su puesto de trabajo.

Muchos colaboradores pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir su puesto, pero si su ambiente de trabajo no es agradable, no lograrán desarrollar su potencial laboral por ende no cumplirán sus actividades diarias.

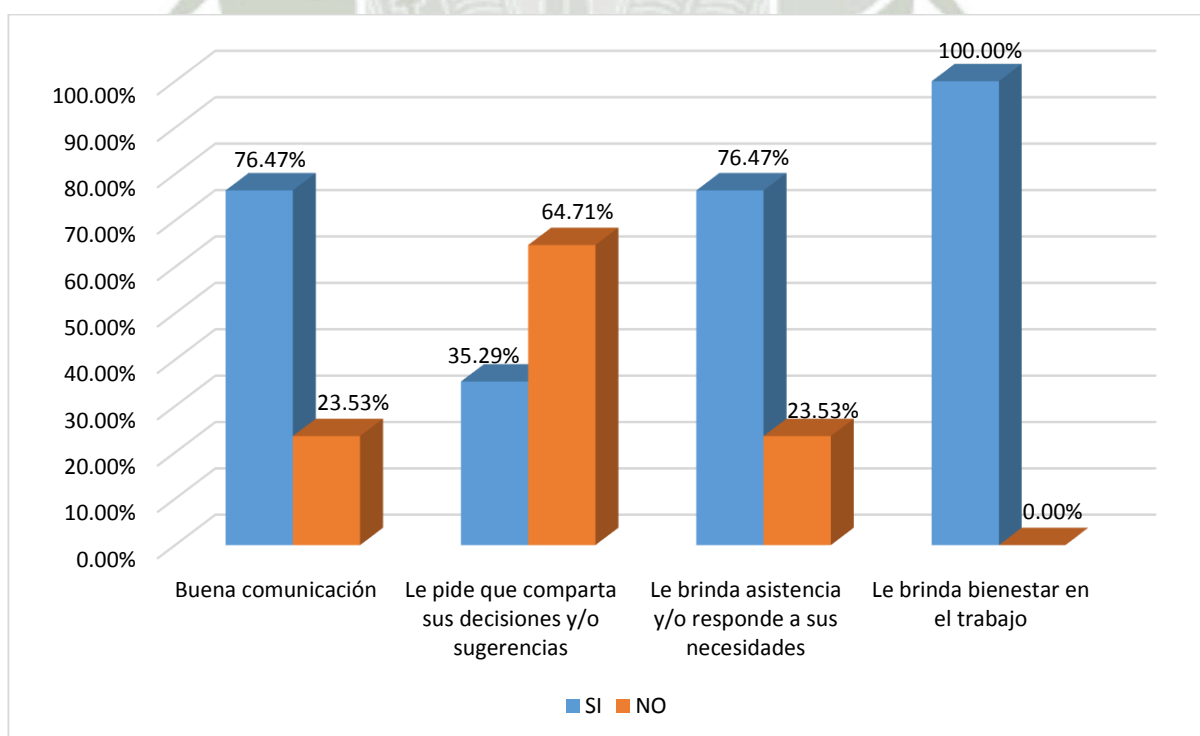
Tabla N° 33: ¿El gerente o jefe inmediato mantiene una buena relación con usted? Como:

solo responden a esta pregunta los colaboradores del establecimiento

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Buena comunicación	13	76.47%	3	23.53%	16	100%
Le pide que comparta sus decisiones y/o sugerencias	6	35.29%	10	64.71%	16	100%
Le brinda asistencia y/o responde a sus necesidades	13	76.47%	3	23.53%	16	100%
Le brinda bienestar en el trabajo (protección)	16	100.00%	0	0.00%	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 33: ¿El gerente o jefe inmediato mantiene una buena relación con usted?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Como muestra en el gráfico estadístico un alto porcentaje, el 76.47% de los encuestados indicó que mantiene una buena comunicación con el gerente o jefe inmediato el cual es satisfactorio para ambos ya que el colaborador con la confianza que tenga con el gerente podrá tener un mejor desempeño en el trabajo.

Por otro lado el 35.29% de los colaboradores indicó que el nivel directivo le pide que comparta sus decisiones y sugerencias este porcentaje que respondió que sí, correspondería al personal que está situado en el área administrativa como contabilidad, los que forman parte del nivel operativo como son los jefes de cada departamento y recepción donde comparten ideas, sugieren al gerente el cómo pueden mejorar algunos aspectos para bienestar del hotel, mientras que un 64.71% indicaron que no comparten decisiones con sus superiores, lo cual genera una mala relación laboral. Luego un 76.47% indicó que el gerente le brinda asistencia y responde a sus necesidades. Finalmente el 100.00% de encuestados respondió que el gerente le brinda bienestar en su trabajo, lo cual es satisfactorio porque influye positivamente en el colaborador, llevándolo a tener menos ausencias, a estar más comprometido con el trabajo y motivado con sus labores.

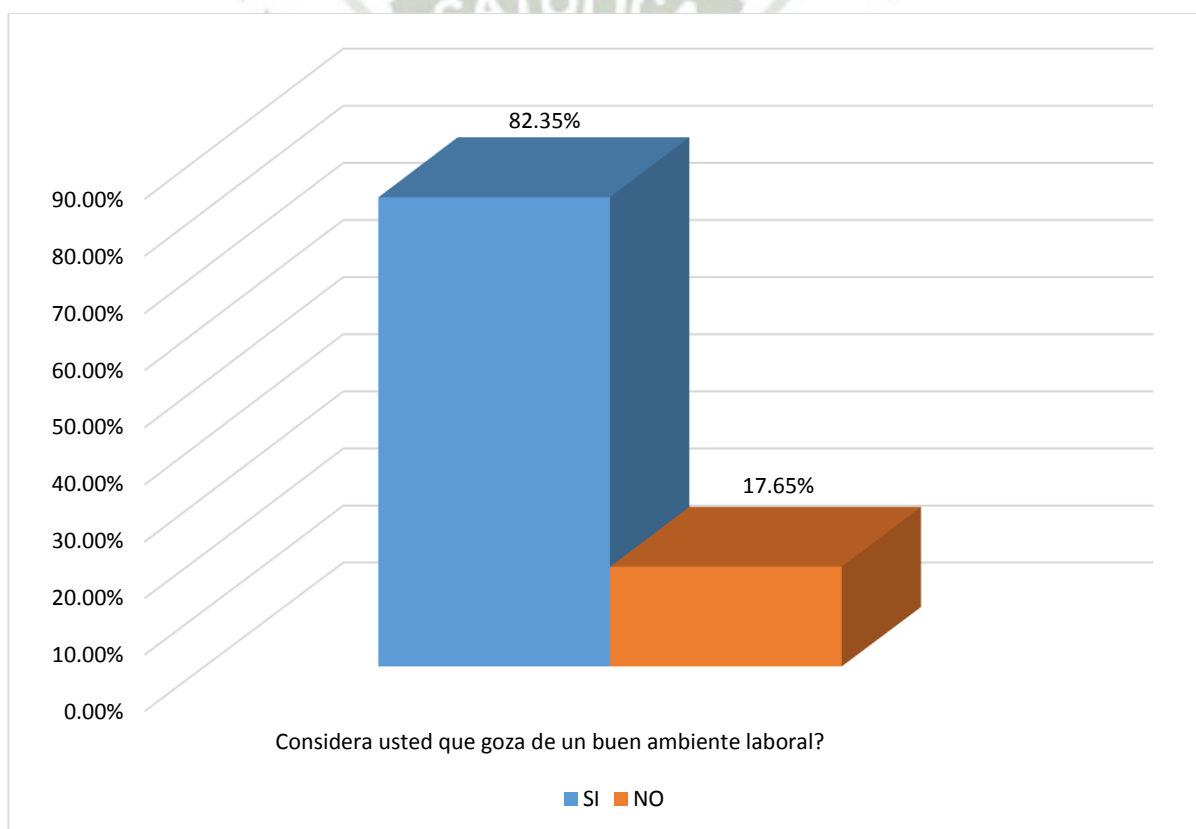
Es importante destacar que el nivel directivo del establecimiento (gerente) mantenga una buena comunicación con todo el personal, permitiéndoles tener una mejor comunicación donde compartan decisiones, les brinde asistencia, bienestar y se genere un ambiente agradable de trabajo.

Tabla N° 34: ¿Considera usted que goza de un buen ambiente laboral?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Considera usted que goza de un buen ambiente laboral?	14	82.35%	3	17.65%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 34: ¿Considera usted que goza de un buen ambiente laboral?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El ambiente laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa, el gozar de un buen ambiente entre los compañeros de trabajo repercute de manera directa en el buen ánimo y buen desempeño de los colaboradores. Podemos ver las siguientes cifras a continuación:

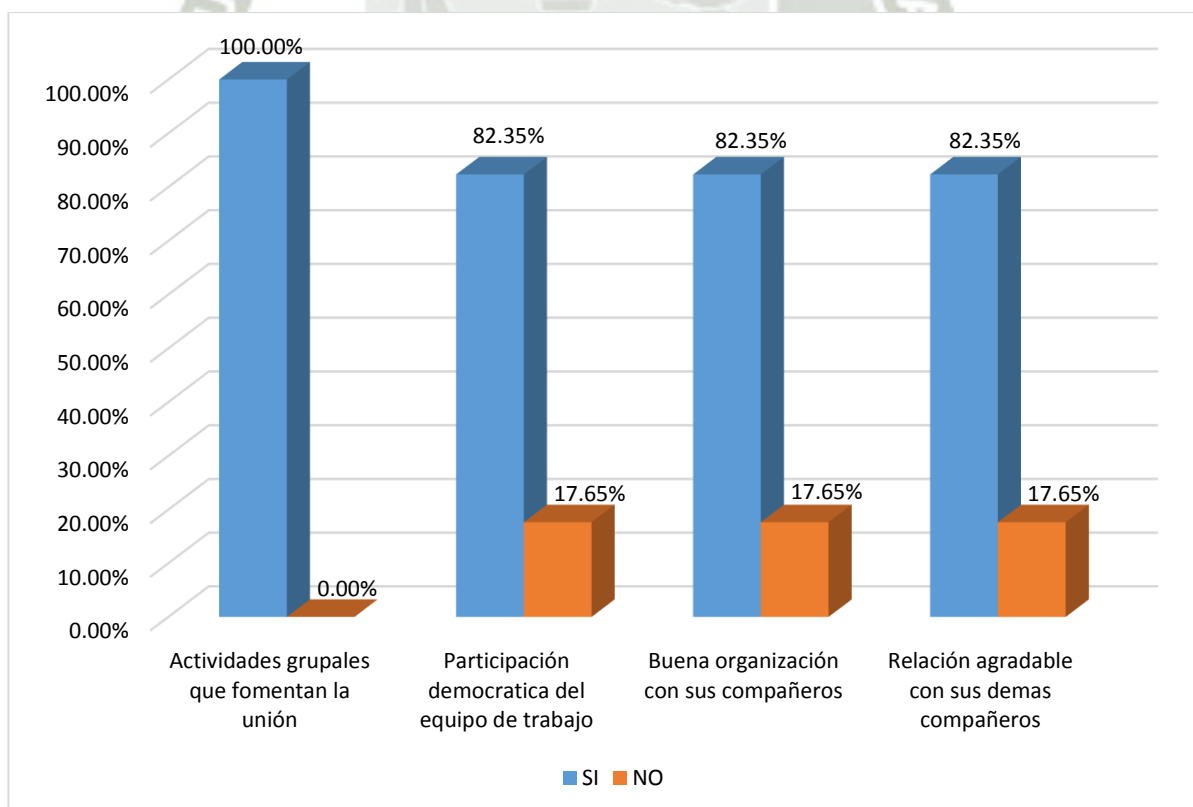
Según la tabla estadística podemos observar que un gran porcentaje, el 82.35% de encuestados consideran que sí gozan de un buen ambiente de trabajo esto demuestra que el gozar de un clima laboral agradable es un factor que tiene una gran incidencia porque influye en el desempeño laboral y en la productividad del colaborador en la realización de sus tareas; sin embargo un pequeño porcentaje del 17.65% indicó que no gozan de un buen clima laboral con sus superiores, generando desmotivación y repercutiendo a tener un rendimiento bajo en sus labores dentro del establecimiento hotelero.

Tabla N° 35: ¿Qué actividades realiza el establecimiento hotelero para mejorar el ambiente laboral?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Actividades grupales que fomenten la unión	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Participación democrática del equipo de trabajo	14	82.35%	3	17.65%	17	100%
Buena organización con sus compañeros	14	82.35%	3	17.65%	17	100%
Relación agradable con sus demás compañeros	14	82.35%	3	17.65%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 35: ¿Qué actividades realiza el establecimiento hotelero para mejorar el ambiente laboral?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

En la presente tabla estadística podemos observar que el 100.00% de los encuestados, respondió que para mejorar el ambiente laboral el establecimiento realiza actividades grupales que fomentan la unión entre los colaboradores, dichas actividades son pequeñas reuniones que organiza el nivel directivo del hotel donde hacen pequeños juegos y comparten un momento de experiencias.

Luego un 82.35% indicó que en el ambiente laboral existe participación democrática del equipo de trabajo; así como también respondieron que existe buena organización con sus compañeros el mismo porcentaje indicaron que mantienen una relación agradable con sus demás compañeros.

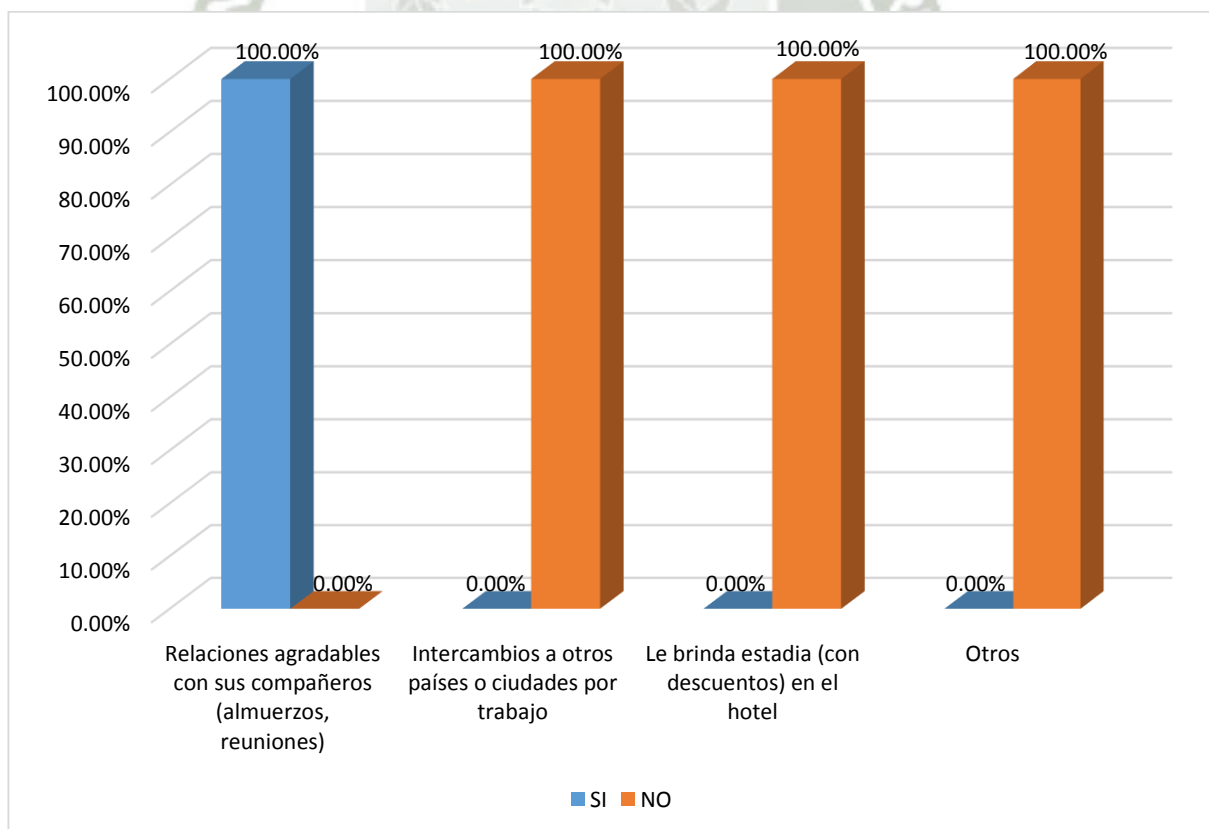
Sin embargo, se muestra que el 17.65% de colaboradores indicaron que no existe participación, organización y relación agradable entre sus demás compañeros por tanto además de no compartir relaciones gratificantes y agradables se sienten desmotivados influye a un bajo desempeño de sus tareas.

Tabla N° 36: Para efectos de combatir el estrés laboral, ¿El Establecimiento Hotelero le brinda algunos de los siguientes programas grupales?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Relaciones agradables con sus compañeros (almuerzos, reuniones)	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Intercambios a otros países o ciudades por trabajo	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Le brinda estadía (con descuento) en el Hotel	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Otros	0	0.00%	17	100.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 36: Para efectos de combatir el estrés laboral, ¿El Establecimiento Hotelero le brinda algunos de los siguientes programas grupales?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El estrés laboral se encuentra entre los problemas más comunes hoy en día y que más dificultades plantea en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, afectando de manera notable la salud de los colaboradores, es por eso que se diseñan programas donde el personal pueda relajarse.

Podemos ver en la presente tabla y gráfico estadístico que el 100.00% de los encuestados indicó que para efectos de combatir el estrés laboral el hotel les brinda relaciones agradables con sus compañeros como almuerzos, pequeñas reuniones permitiendo al personal socializar, interactuar entre ellos reduciendo de alguna forma el estrés que puedan tener.

Por otro lado el 100.00% respondió que no se les brinda intercambios a otros países o ciudades ni se les brinda estadía con descuento en el hotel, la razón es porque probablemente el establecimiento no aplique con este tipo de programas grupales y solo se dé en las grandes cadenas hoteleras.

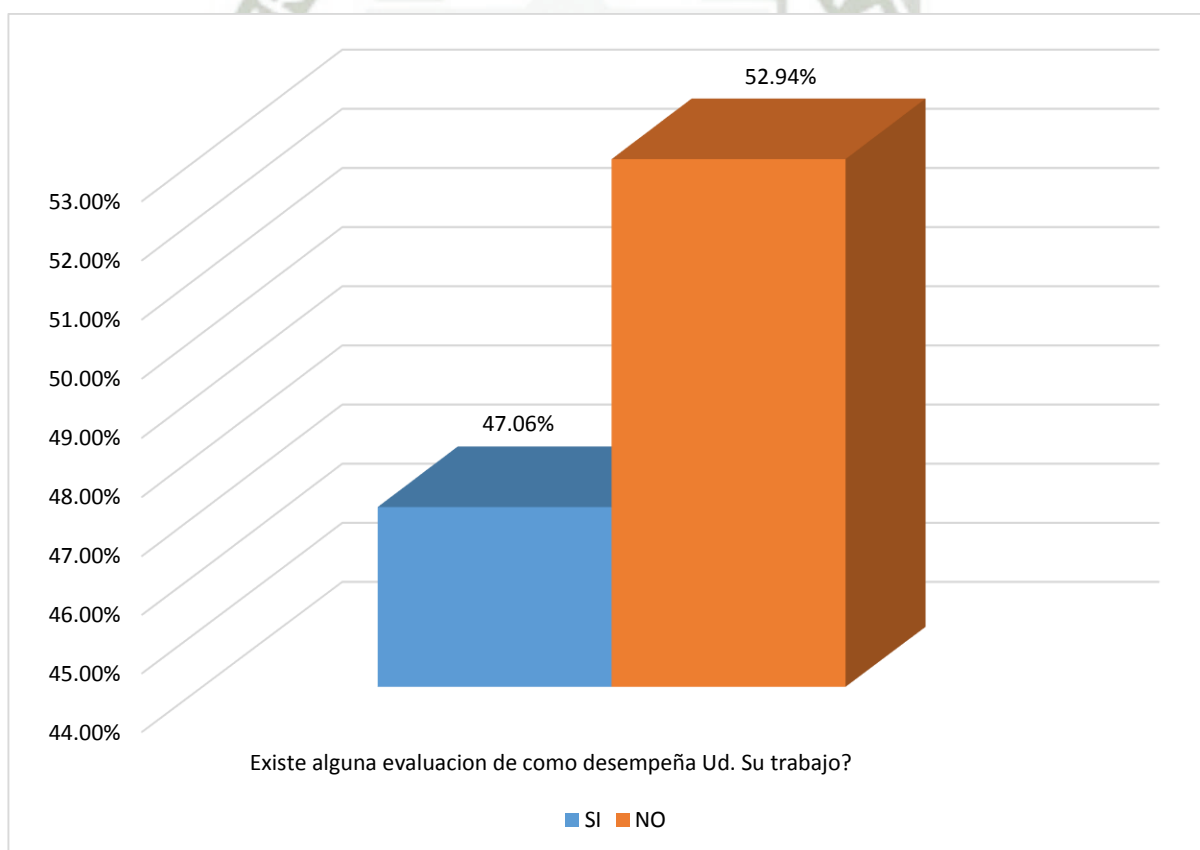
1.6. EVALUACION DE PERSONAS (supervisión y banco de datos)

Tabla N° 37: ¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?	8	47.06%	9	52.94%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 37: ¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

El supervisar al personal es importante para los gerentes porque permite vigilar y guiar a sus colaboradores de tal manera en que realicen sus actividades adecuadamente.

Como nos muestra la tabla y gráfico estadístico el 47.06% de los encuestados respondió que existe una supervisión de como desempeñan su trabajo este porcentaje correspondería al personal que se encuentran en el puesto operativo como (los housekeepers, mozos y los encargados de recepción) porque ellos tienen mayor contacto con los clientes y son evaluados por el gerente y jefe inmediato donde se les evalúa el desarrollo de su rendimiento individual mediante supervisiones y a través de la observación directa, también mediante pequeñas preguntas que se le hace a los huéspedes sobre el trato que reciben de los colaboradores. Sin embargo, el 52.94% no reciben ninguna supervisión, esto demuestra que el gerente considera la evaluación importante solo para los que mantienen mayor contacto con los huéspedes, es decir los puestos operativos.

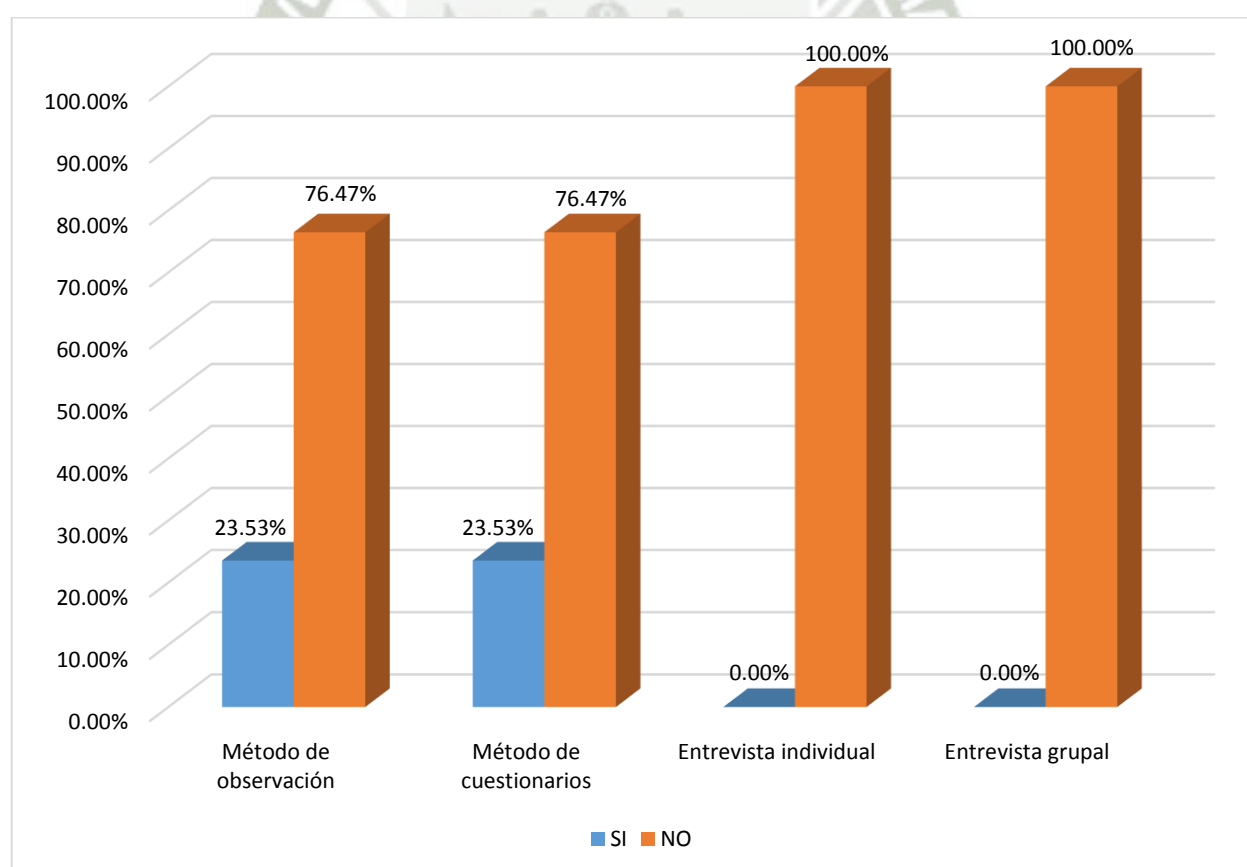
Sin duda, el que por parte del gerente considere supervisar a un pequeño porcentaje, hace a que los demás colaboradores que no son supervisados no se sientan comprometidos al momento de la realización de sus actividades.

Tabla N° 38: ¿Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño laboral?

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Método de observación	4	23.53%	13	76.47%	17	100%
Método de cuestionarios	4	23.53%	13	76.47%	17	100%
Entrevista individual	0	0.00%	17	100.00%	17	100%
Entrevista grupal	0	0.00%	17	100.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 38: ¿Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño laboral?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Los métodos son aquellos procedimientos que aplican los supervisores a fin de obtener un resultado de cómo es el desenvolvimiento de las tareas en el puesto que ocupan sus colaboradores.

Como nos muestra la tabla y gráfico estadístico, un 76.47% de encuestados indicó que no lo supervisan mediante el método de observación, sin embargo un pequeño porcentaje del 23.53% indicó que le realizan la supervisión mediante la observación directa, este método lo aplica el administrador o jefe inmediato al personal que se encuentra en los puesto operativos (mozos, housekeepers). Por otro lado un alto porcentaje del 76.47% respondió que no se le realiza la supervisión mediante el método de cuestionario, solo un 23.53% indicó que le realizan este método, el cual correspondería al personal de recepción, y lo utilizan a través de pequeñas preguntas que se les realiza a los huéspedes al momento del check-out y por este medio el administrador o jefe supervisa cómo desempeña su trabajo. Finalmente el 100.00% de los encuestados indicó que no se les supervisa mediante la entrevista individual y grupal.

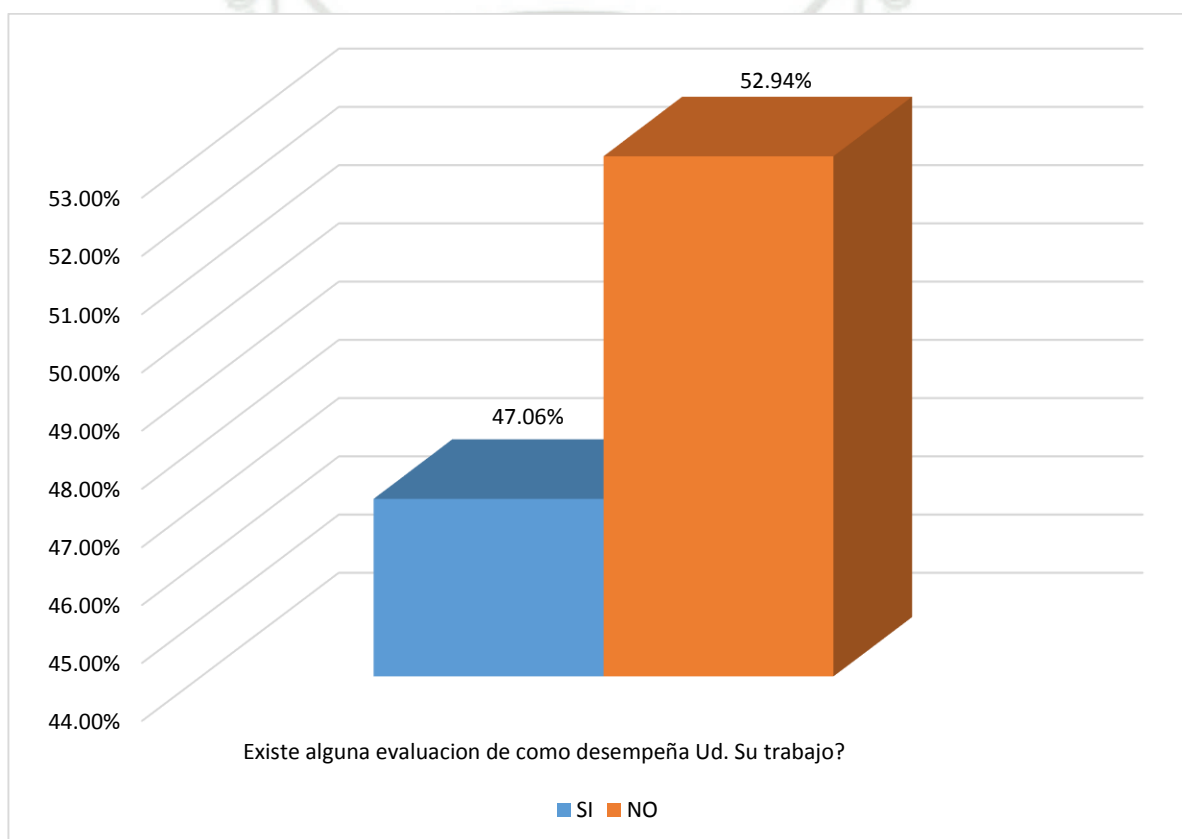
Analizando todos los resultados se puede ver que el administrador o jefe inmediato considera importante la supervisión solo a los puestos operativos del establecimiento, dejando de lado a los demás colaboradores que ocupan los otros niveles jerárquicos.

Tabla N° 39: ¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?	8	47.06%	9	52.94%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 39: ¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la investigación podemos observar que el 47.06% de los encuestados respondió que se les dan los resultados de cómo fue su desempeño laboral, para que comprueben el grado de cumplimiento de sus tareas y analicen en que están fallando para que posteriormente mejoren su desempeño y obtengan mayores resultados tanto personales como para el hotel.

De igual forma como se explica en la tabla y gráfico N° 37 este porcentaje correspondería a los colaboradores que ocupan el puesto operativo del establecimiento hotelero, es decir (los housekeepers, mozos y los encargados de recepción) porque ellos tienen más contacto con los clientes.

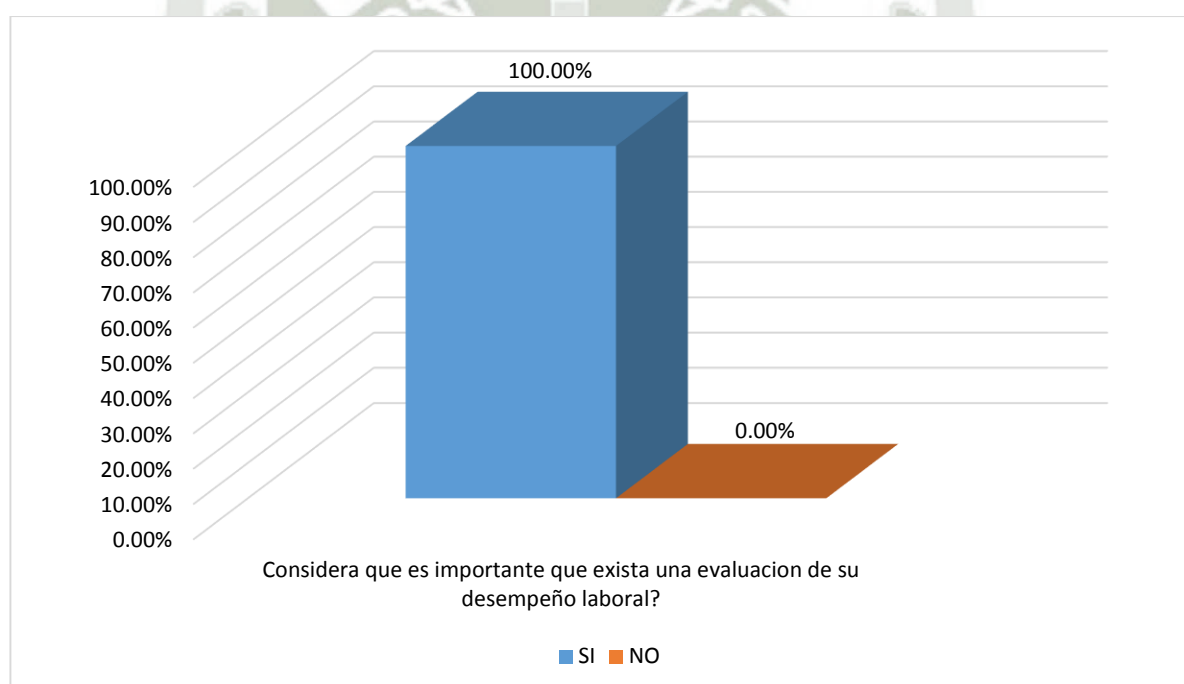


Tabla N° 40: ¿Considera importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?

PREGUNTA	Si	%	No	%	Total	%
¿Considera que es importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?	17	100.00%	0	0.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 40: ¿Considera importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

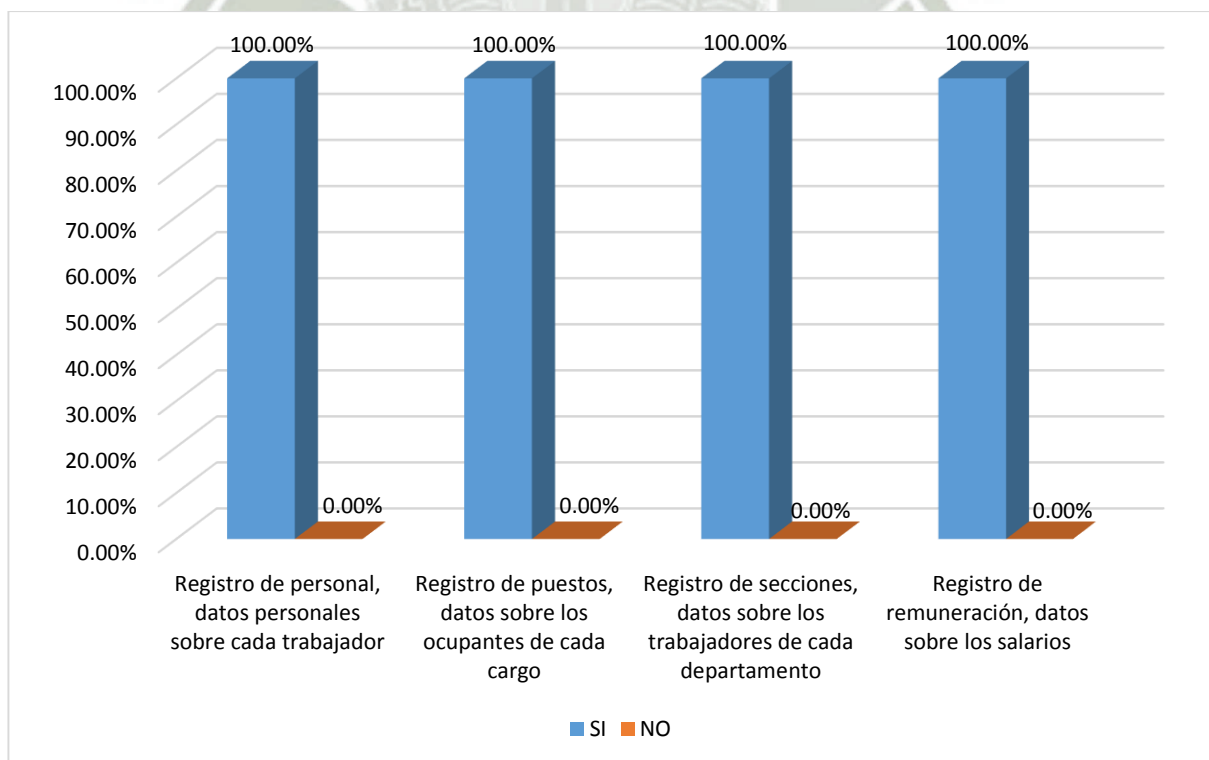
Según la tabla el 100.00% considera que es importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral, porque sirve para que tengan conocimiento de cómo realizan sus tareas, que es en lo que están fallando, que les falta mejorar y posterior a esto analicen sus errores y mejoren su funcionamiento.

Tabla N° 41: El establecimiento cuenta con un *software* (programa) donde almacenan una base de datos, como:

OPCIONES	Si	%	No	%	Total	%
Registro de personal, datos personales sobre cada trabajador	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Registro de puestos, datos sobre los ocupantes de cada cargo	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Registro de secciones, datos sobre los trabajadores de cada departamento	17	100.00%	0	0.00%	17	100%
Registro de remuneración, datos sobre los salarios	17	100.00%	0	00.00%	17	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 41: El establecimiento cuenta con un *software* (programa) donde almacenan una base de datos como:



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al trabajador.

INTERPRETACIÓN

Un programa donde almacenen una base de datos es donde se agrupa información importante y ayuda de manera positiva a la empresa obteniendo la búsqueda con mayor rapidez.

Como podemos observar en la tabla y grafico estadístico el 100.00% de los encuestados respondió que el establecimiento hotelero si cuenta con un programa donde almacenan una base de datos, es decir cuenta con un registro de personal (datos sobre cada trabajador), registro de puestos (datos sobre los ocupantes a cada cargo), registro de secciones (datos sobre los trabajadores de cada departamento), y un registro de remuneración es decir, datos sobre los salarios que recibe cada colaborador.

Analizando los resultados, se observa que el hotel efectivamente cuenta con dicha base de datos el cual es importante, porque este sistema permite almacenar y acumular los datos para un mejor procesamiento y obtención de información la cual facilita el acceso a los datos y se elimine la redundancia.

2. SEGUNDA VARIABLE: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

2.1. ELEMENTOS TANGIBLES

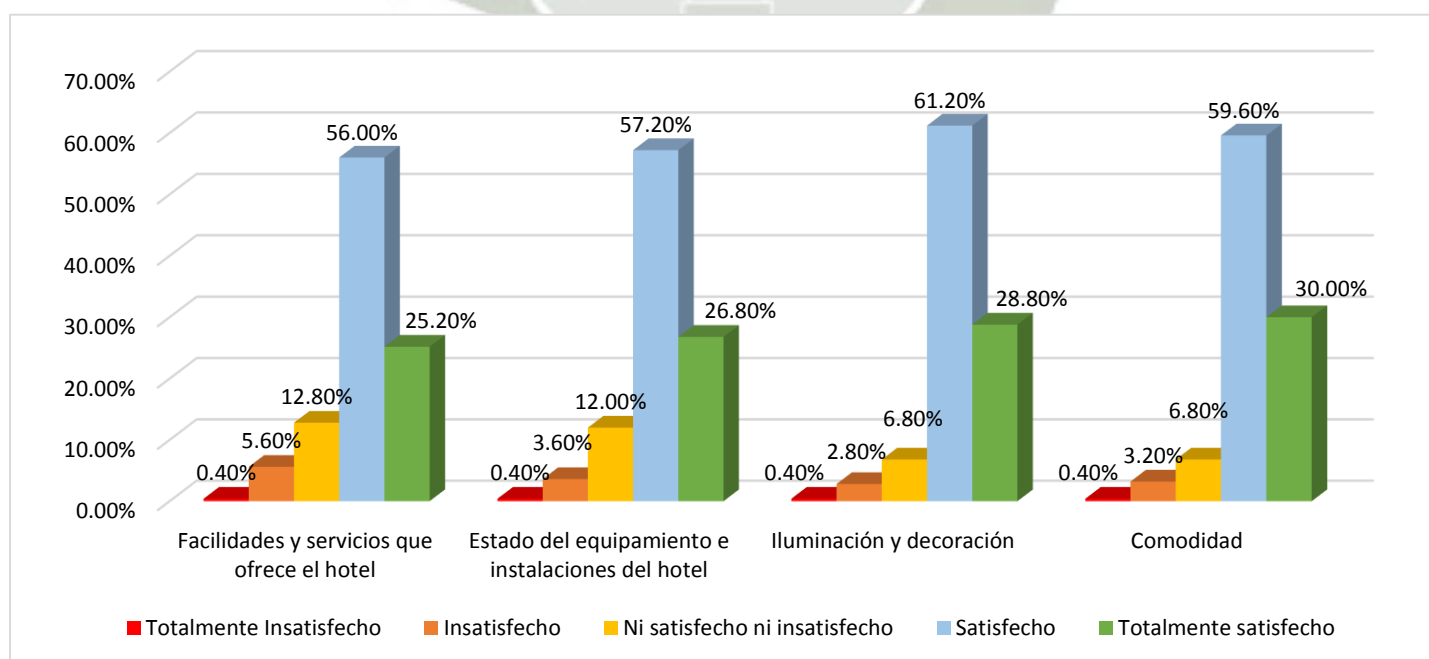
2.1.1. Apariencia De Las Instalaciones

Tabla N°42: Instalaciones del Hotel

Afirmaciones	Facilidades y servicios que ofrece el hotel		Estado del equipamiento e instalaciones del hotel		Iluminación y decoración		Comodidad	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	1	0.40%	1	0.40%	1	0.40%	1	0.40%
Insatisfecho	14	5.60%	9	3.60%	7	2.80%	8	3.20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	32	12.80%	30	12.00%	17	6.80%	17	6.80%
Satisfecho	140	56.00%	143	57.20%	153	61.20%	149	59.60%
Totalmente satisfecho	63	25.20%	67	26.80%	72	28.80%	75	30.00%
Total	250	100.00%	250	100.00%	250	100.00%	250	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°42: Instalaciones del Hotel



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Dentro de los aspectos para medir el nivel de satisfacción, tenemos los elementos tangibles que conforman todo lo que puede ser percibido con precisión, es decir tocado o probado de alguna manera. Para esta parte obtuvimos los siguientes resultados:

Podemos observar que más de la mitad de los encuestados se encuentran satisfechos con los aspectos en general que ofrece el establecimiento, resaltando un 61.20% de huéspedes que quedaron satisfechos con la iluminación y decoración, podríamos atribuir a este resultado la ubicación estratégica del establecimiento, lo cual favorece para poder brindar iluminación natural por diferentes partes y ángulos de la infraestructura desde la recepción hasta las habitaciones, además que acompaña a esta iluminación una gran vista al exterior (Plaza de San Lázaro) que ayudan a dar esta imagen y tener esta percepción por parte de los huéspedes.

Luego la gráfica nos muestra porcentajes que oscilan entre 6.8% y 12.8% de los huéspedes que quedaron “Ni Satisfechos Ni Insatisfechos” con las instalaciones del hotel, podemos notar que 12.8% es el porcentaje más alto, reflejando claramente una opinión neutra, esto nos dice que las facilidades y servicios recibidos fueron igual a sus expectativas, por lo tanto solo pudieron quedar en este nivel de satisfacción.

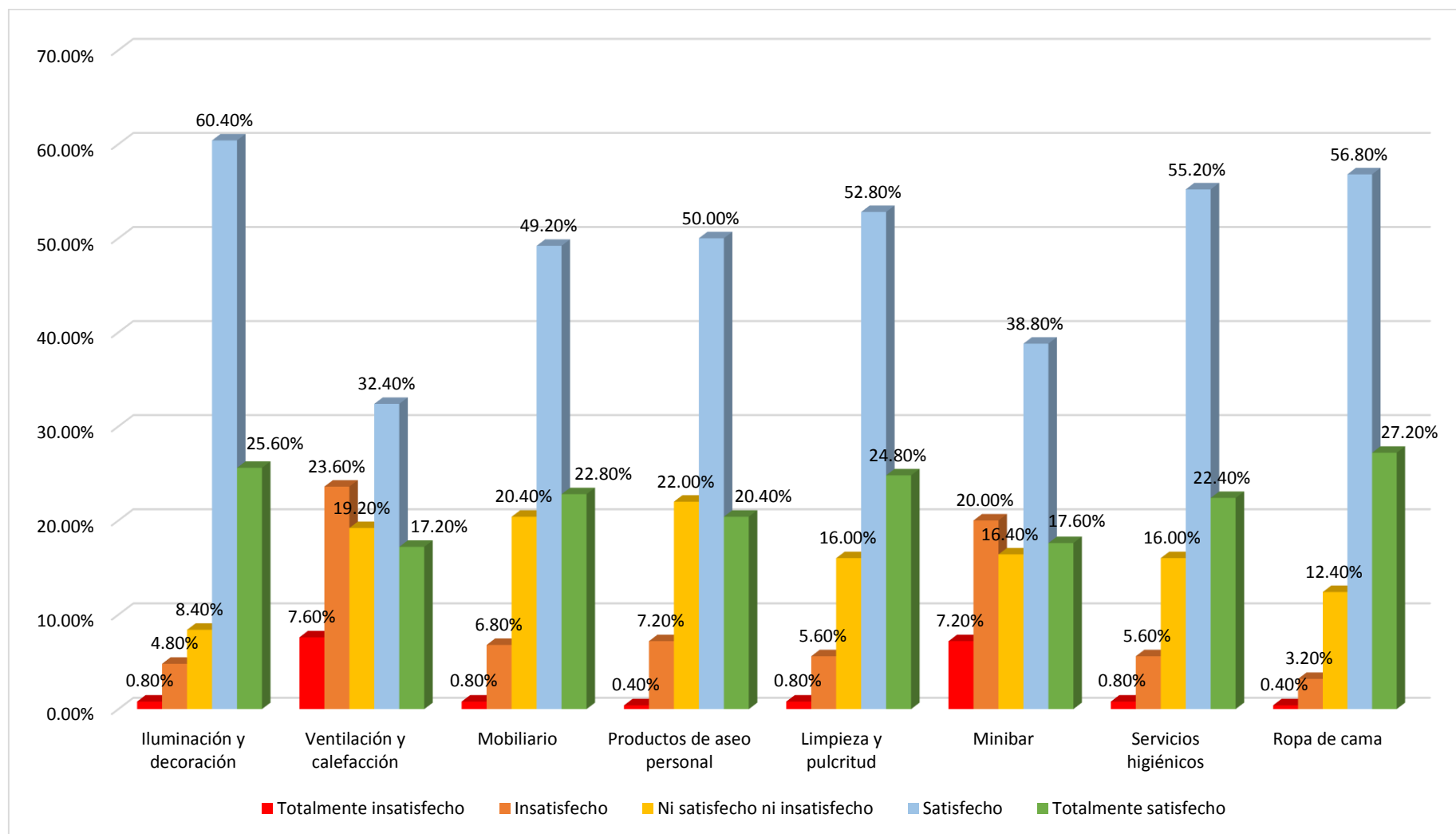
Finalmente tenemos un 0.40% para cada uno de los aspectos que estuvieron “Insatisfechos”, posiblemente tuvieron algún inconveniente con el servicio o avería en alguna de las facilidades y estas no fueron atendidas correctamente y resueltas a su debido tiempo, generando así una estadía no tan placentera para este grupo de encuestados.

Tabla N° 43: Servicios que ofrece la habitación

Afirmaciones	Iluminación y decoración		Ventilación y calefacción		Mobiliario		Productos de aseo personal		Limpieza y pulcritud		Minibar		SS.HH		Ropa de cama	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	2	0.80%	19	7.60%	2	0.80%	1	0.40%	2	0.80%	18	7.20%	2	0.80%	1	0.40%
Insatisfecho	12	4.80%	59	23.60%	17	6.80%	18	7.20%	14	5.60%	50	20.00%	14	5.60%	8	3.20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	21	8.40%	48	19.20%	51	20.40%	55	22.00%	40	16.00%	41	16.40%	40	16.00%	31	12.40%
Satisfecho	151	60.40%	81	32.40%	123	49.20%	125	50.00%	132	52.80%	97	38.80%	138	55.20%	142	56.80%
Totalmente satisfecho	64	25.60%	43	17.20%	57	22.80%	51	20.40%	62	24.80%	44	17.60%	56	22.40%	68	27.20%
Total	250	100.00%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico N°43: Servicios que ofrece la habitación



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En cuanto a los servicios ofrecidos en la habitación, se obtuvieron los siguientes resultados: como bien se muestra en la gráfica, un gran porcentaje de los encuestados estuvieron satisfechos con todos los aspectos evaluados en la habitación, pero un porcentaje mayor del 60.40% quedó satisfecho principalmente con la iluminación y decoración, que como ya se mencionó anteriormente esto es debido a la ubicación estratégica del hotel, además que el diseño de las habitaciones permite aprovechar esta iluminación natural. Además podemos mencionar que el mayor porcentaje de las personas encuestadas con un 27.20% quedaron “Totalmente satisfechos” con respecto a la ropa de cama, podría atribuirse a este resultado la limpieza y el buen estado de conservación lo que dejó a este grupo con este nivel óptimo de satisfacción.

Sin embargo, se muestra que un 22% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” (siendo este el porcentaje más alto en este nivel) con respecto los productos de aseo personal, probablemente este grupo no usó los productos ofrecidos por el hotel o restó importancia a este aspecto mostrando mayor interés en la iluminación y decoración y la ropa de cama ya que estos aspectos son los menores porcentajes en cuanto a este nivel de satisfacción.

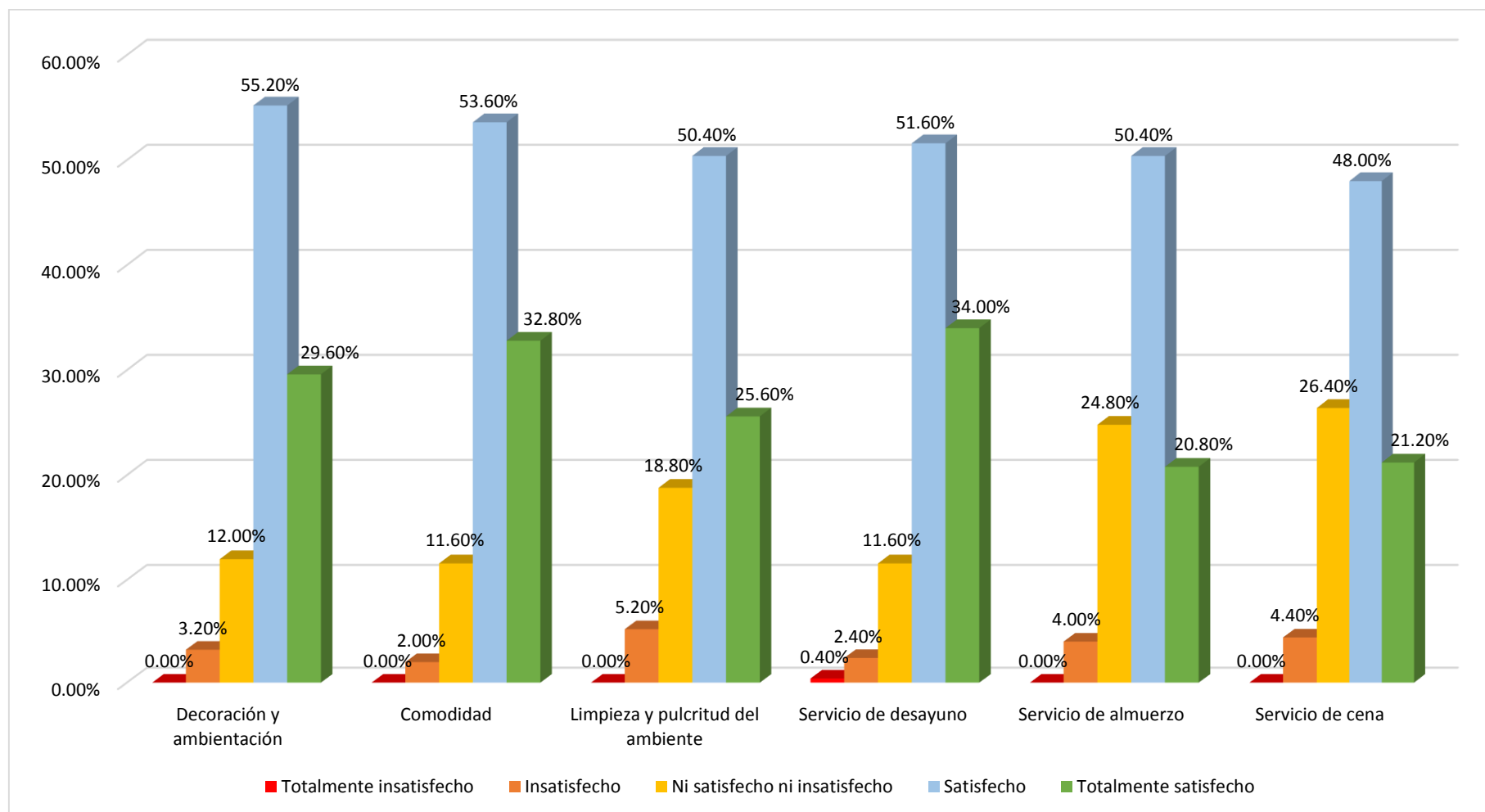
Mientras un 23.60% quedó “Insatisfecho” con la ventilación y calefacción, esto puede ser debido a alguna avería inoportuna en estos artefactos, que debido a su uso prolongado o debido al tiempo que ya tienen puede sufrir algún mal funcionamiento que lastimosamente perjudicó la estadía de este grupo de encuestados. Así como un 0.80% quedó “Totalmente Insatisfecho” con varios de los aspectos evaluados, posiblemente por la misma razón mencionada anteriormente.

Tabla N° 44: Servicios que Ofrece el Restaurante y Bar

Afirmaciones	Decoración y ambientación		Comodidad		Limpieza y pulcritud del ambiente		Servicio desayuno buffet		Servicio de almuerzo		Servicio de cena	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.40%	0	0.00%	0	0.00%
Insatisfecho	8	3.20%	5	2.00%	13	5.20%	6	2.40%	10	4.00%	11	4.40%
Ni satisfecho ni insatisfecho	30	12.00%	29	11.60%	47	18.80%	29	11.60%	62	24.80%	66	26.40%
Satisfecho	138	55.20%	134	53.60%	126	50.40%	129	51.60%	126	50.40%	120	48.00%
Totalmente satisfecho	74	29.60%	82	32.80%	64	25.60%	85	34.00%	52	20.80%	53	21.20%
Total	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico N°44: Servicios que ofrece el Restaurante y Bar



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Del grupo de las personas que quedaron satisfechos con el servicio que ofrece el restaurante y bar, tenemos que el mayor porcentaje de encuestados estuvo satisfecho con la decoración y ambientación, debido a que la adecuada decoración en el salón de restaurante hace que este tenga calidez y por ende los comensales tengan una grata experiencia, además del buen uso del espacio hace que el lugar sea placentero. También podemos mencionar altos porcentajes de las personas que quedaron “Totalmente Satisfechos”, siendo el mayor un 34% que quedó satisfecho con el servicio de desayuno, este resultado podría deberse a la variedad y la rápida reposición de los alimentos lo que los llevó a quedar muy complacidos.

Sin embargo el 26.40% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con el servicio de cena, seguido de un 24.80% que opinó igual con respecto al servicio de almuerzo, probablemente este grupo opinó así porque no tuvieron la oportunidad de acceder a este servicio por cuestiones de tiempo u otra razón similar.

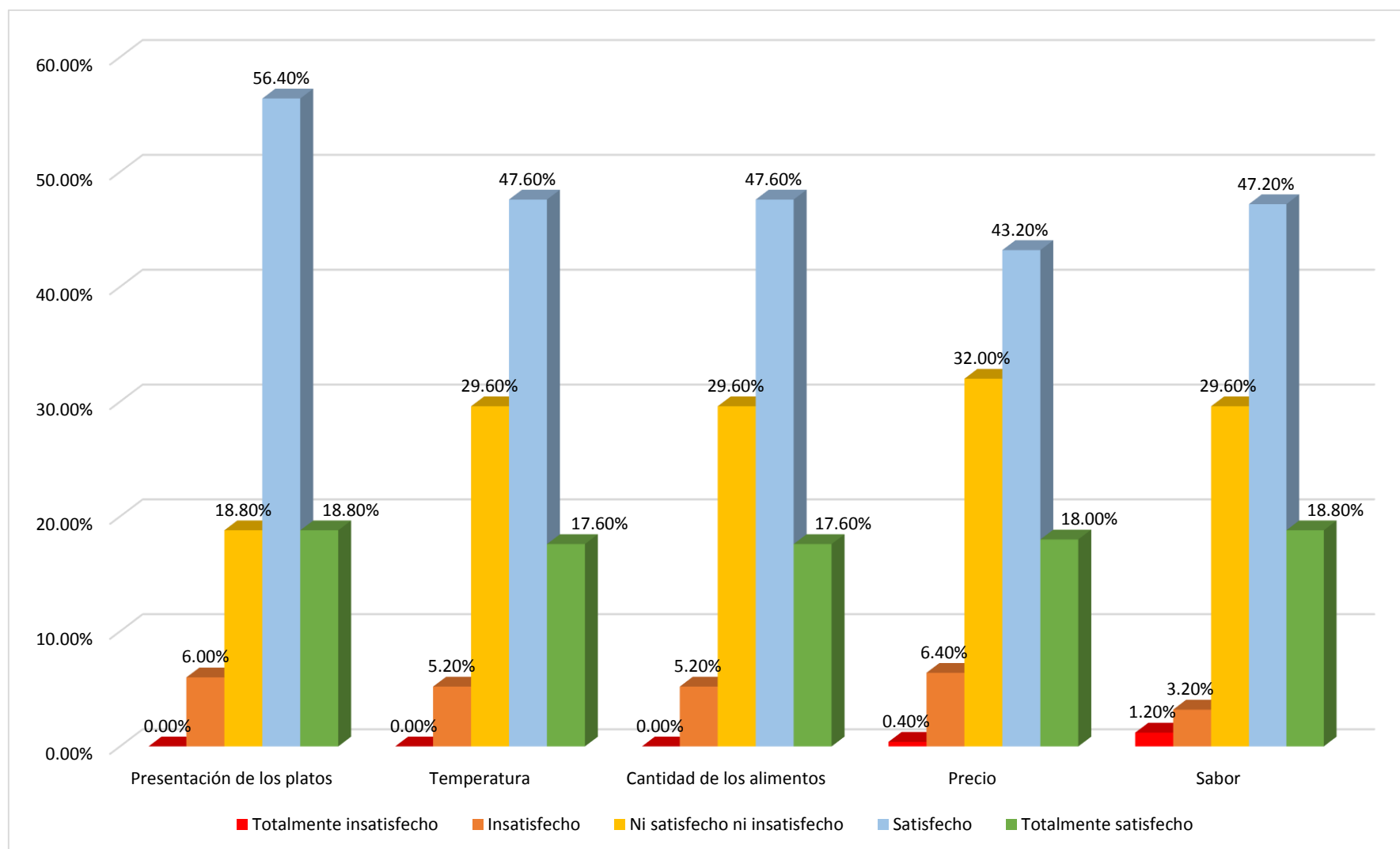
Por último, la gráfica nos muestra un alto porcentaje del 5.20% en comparación con los otros aspectos que quedaron “Insatisfechos” con la limpieza y pulcritud del ambiente, tal vez los parámetros de limpieza que se maneja en el restaurante del hotel no cumplió con las expectativas de estas personas, quedando entonces decepcionados con este aspecto.

Tabla N°45: Aspectos evaluados en cuanto a los alimentos

Afirmaciones	Presentación de los platos		Temperatura		Cantidad de los alimentos		Precio		Sabor	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	1	0.40%	3	1.20%
Insatisfecho	15	6.00%	13	5.20%	13	5.20%	16	6.40%	8	3.20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	47	18.80%	74	29.60%	74	29.60%	80	32.00%	74	29.60%
Satisfecho	141	56.40%	119	47.60%	119	47.60%	108	43.20%	118	47.20%
Totalmente satisfecho	47	18.80%	44	17.60%	44	17.60%	45	18.00%	47	18.80%
Total	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°45: Aspectos evaluados en cuanto a los alimentos



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos para los aspectos evaluados en cuanto a los alimentos, son los siguientes: en la gran mayoría de los aspectos evaluados para esta parte, los encuestados quedaron satisfechos, pero se tiene un alto porcentaje del 56.40% que resultó “Satisfecho” con la presentación de los platos, este grupo consideró que este aspecto superó sus expectativas.

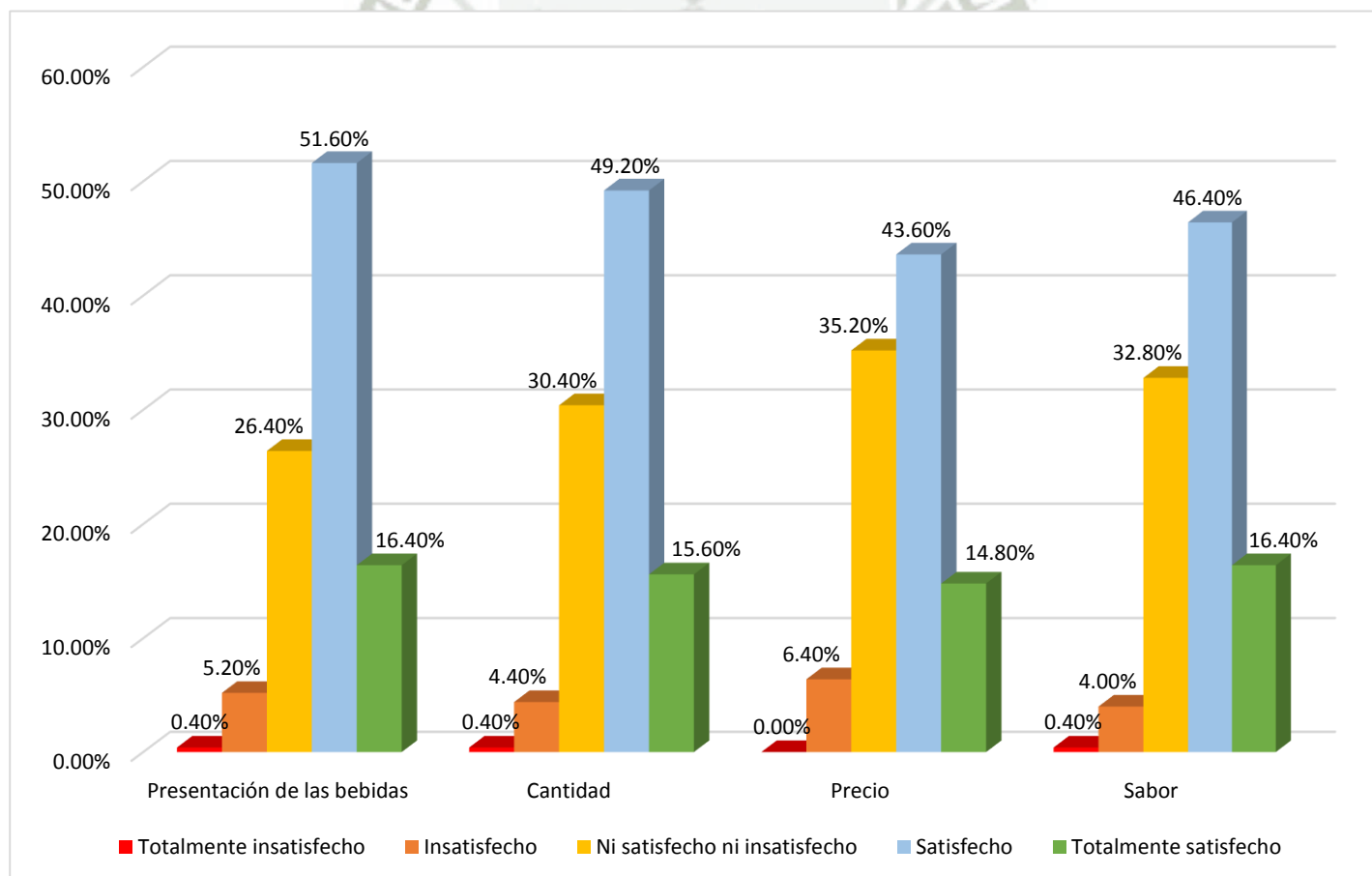
Mientras que un 32% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con el precio de los platos, podría deberse a que este grupo de personas restaron importancia o tal vez en este grupo se encuentran aquellos que no optaron por el servicio del restaurante del hotel durante su estadía.

Por el contrario el 6.40% quedó “Insatisfecho” con la presentación de los platos, debido a que para ellos la presentación de un plato es muy importante para quedar satisfechos y como se ve reflejado en la gráfica, la presentación de los platos de la cocina del hotel no cubrió sus expectativas. Cabe resaltar que tenemos un pequeño número de encuestados del 1.20% que estuvieron “Totalmente Insatisfechos” con el sabor, tal vez estos huéspedes sean más exigentes con respecto a esta característica y lamentablemente el hotel no logró satisfacerlos.

Tabla N°46: Aspectos evaluados en cuanto a las bebidas

Afirmaciones	Presentación de las bebidas		Cantidad		Precio		Sabor	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	1	0.40%	1	0.40%	0	0.00%	1	1
Insatisfecho	13	5.20%	11	4.40%	16	6.40%	10	13
Ni satisfecho ni insatisfecho	66	26.40%	76	30.40%	88	35.20%	82	66
Satisfecho	129	51.60%	123	49.20%	109	43.60%	116	129
Totalmente satisfecho	41	16.40%	39	15.60%	37	14.80%	41	41
Total	250	100%	250	100%	250	100%	250	250

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°46: Aspectos evaluados en cuanto a las bebidas


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En cuanto a las bebidas, no todos los huéspedes tuvieron la oportunidad de brindarnos una opinión sobre esta parte de la encuesta, tal vez debido a que la mayoría de los clientes prefirió tomar este servicio de lugares externos al hotel, y estas cifras se miran reflejadas en el gráfico:

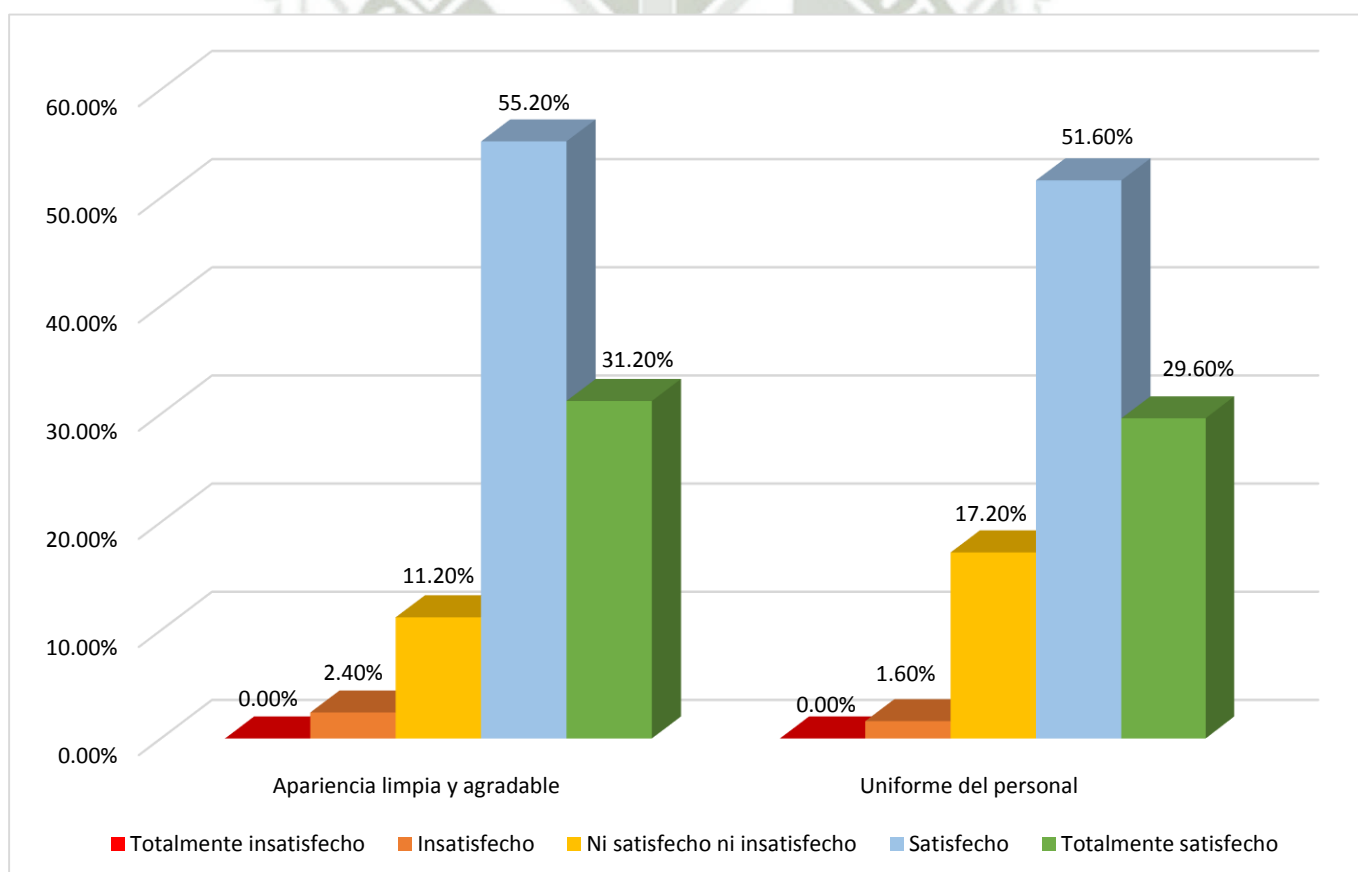
Entonces, tenemos un alto porcentaje del 51.60%, que quedaron satisfechos con la presentación de las bebidas. Del mismo modo tenemos un 16.40% que estuvo “Totalmente Satisfecho” con la presentación de las bebidas como con el sabor, estos fueron los aspectos mejor evaluados con respecto a las bebidas.

Sin embargo como muestra la gráfica, se tiene porcentajes altos que quedaron “Ni Satisfechos Ni Insatisfechos” en la mayoría de los aspectos, resaltando un 35.20% que quedaron en este nivel de satisfacción con respecto al precio, probablemente para los encuestados que respondieron así, el precio no fue un aspecto muy importante o puede ser que no experimentaron el servicio. Y finalmente, quedaron “Insatisfechos” un mayor porcentaje del 6.40% de los encuestados con el precio de las bebidas.

Tabla N°47: Apariencia del Personal

Afirmaciones	Apariencia limpia y agradable		Uniforme del personal	
	f	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%	0	0.00%
Insatisfecho	6	2.40%	4	1.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	28	11.20%	43	17.20%
Satisfecho	138	55.20%	129	51.60%
Totalmente satisfecho	78	31.20%	74	29.60%
Total	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°47: Apariencia del Personal


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

La impresión que tenemos de alguien al verlo por primera vez es muy importante y esto nos genera una opinión inmediata, luego intervendrán otros factores para cambiar de parecer. A esto se le denomina “El Momento de la Verdad”, entonces es sumamente importante preocuparse por brindar una imagen agradable, es decir, tomar en cuenta vestuario, aseo personal, gesticulación, etc. En los hoteles quienes intervienen en este momento de la verdad son el/la recepcionista y el botones, pero es interés por parte del hotel en general preocuparse por la imagen que brindan sus colaboradores para lograr una percepción agradable por parte de los clientes. La evaluación de la apariencia del personal también mostró resultados positivos para los aspectos evaluados:

El 55.20% quedó “Satisfecho” y el 31.20% estuvo “Totalmente Satisfecho” con la apariencia limpia y agradable que mostró el personal del hotel, es un gran grupo que consideró que el personal les generó una buena imagen desde el primer momento de contacto.

Por otro lado el 17.20% estuvo “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con el uniforme del personal, tal vez para este grupo de encuestados el uniforme no es un factor importante, considerando otras características mucho más relevantes que les ayuda a definir un buen servicio.

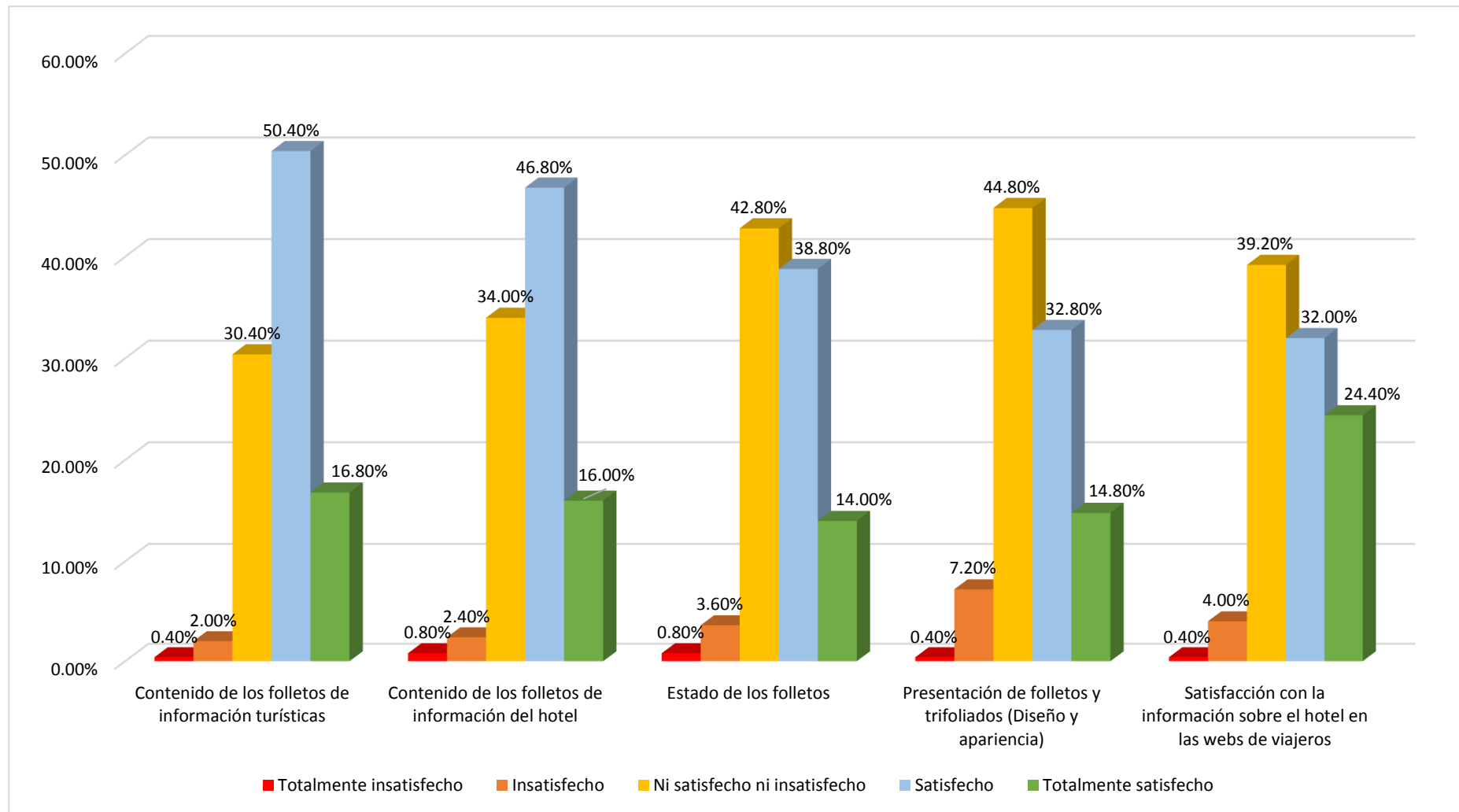
Por último, solo el 2.40% quedó “Insatisfecho” con la apariencia del personal tal vez no percibieron una buena apariencia en alguno de los colaboradores, lo cual les hizo tener esta impresión negativa.

Tabla N° 48: Elementos de Comunicación

Afirmaciones	Contenido de los folletos de información turística		Contenido de los folletos de información del hotel		Estado de los folletos		Presentación de folletos y trifoliados (Diseño)		Satisfacción con la información sobre el hotel en las webs de viajeros	
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Totalmente Insatisfecho	1	0.40%	2	0.80%	2	0.80%	1	0.40%	1	0.40%
Insatisfecho	5	2.00%	6	2.40%	9	3.60%	18	7.20%	10	4.00%
Ni satisfecho ni insatisfecho	76	30.40%	85	34.00%	107	42.80%	112	44.80%	98	39.20%
Satisfecho	126	50.40%	117	46.80%	97	38.80%	82	32.80%	80	32.00%
Totalmente satisfecho	42	16.80%	40	16.00%	35	14.00%	37	14.80%	61	24.40%
Total	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°48: Elementos de Comunicación



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En esta sección evaluaremos los elementos de comunicación que brindan los establecimientos de hospedaje a sus huéspedes, para lo cual obtuvimos los siguientes resultados:

Según el gráfico podemos ver que no todos los aspectos de los elementos de comunicación obtuvieron resultados óptimos, así que podemos observar un 50.40% que quedaron “Satisfechos” con los contenidos de los folletos de información turística estos clientes consideraron esta información valiosa y puntual, sirviéndoles de mucho durante su estadía y visita a nuestra ciudad.

En cambio un alto porcentaje del 44.80% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con la presentación de folletos y trifoliados (diseño y apariencia), probablemente los encuestados que respondieron así no tuvieron la oportunidad de revisar los folletos.

Finalmente un alto porcentaje del 7.20% quedaron “Insatisfechos” nuevamente con la presentación de folletos y trifoliados, tal vez a este grupo de personas les pareció que un hotel de esta categoría debería esmerarse por una mejor presentación en sus folletos que de alguna u otra manera promocionan al establecimiento, por lo tanto, ellos quedaron decepcionados con respecto al diseño. Luego podemos mencionar que el 0.80% estuvo “Totalmente Insatisfecho” con respecto al estado de los folletos y el contenido de los folletos de información del hotel.

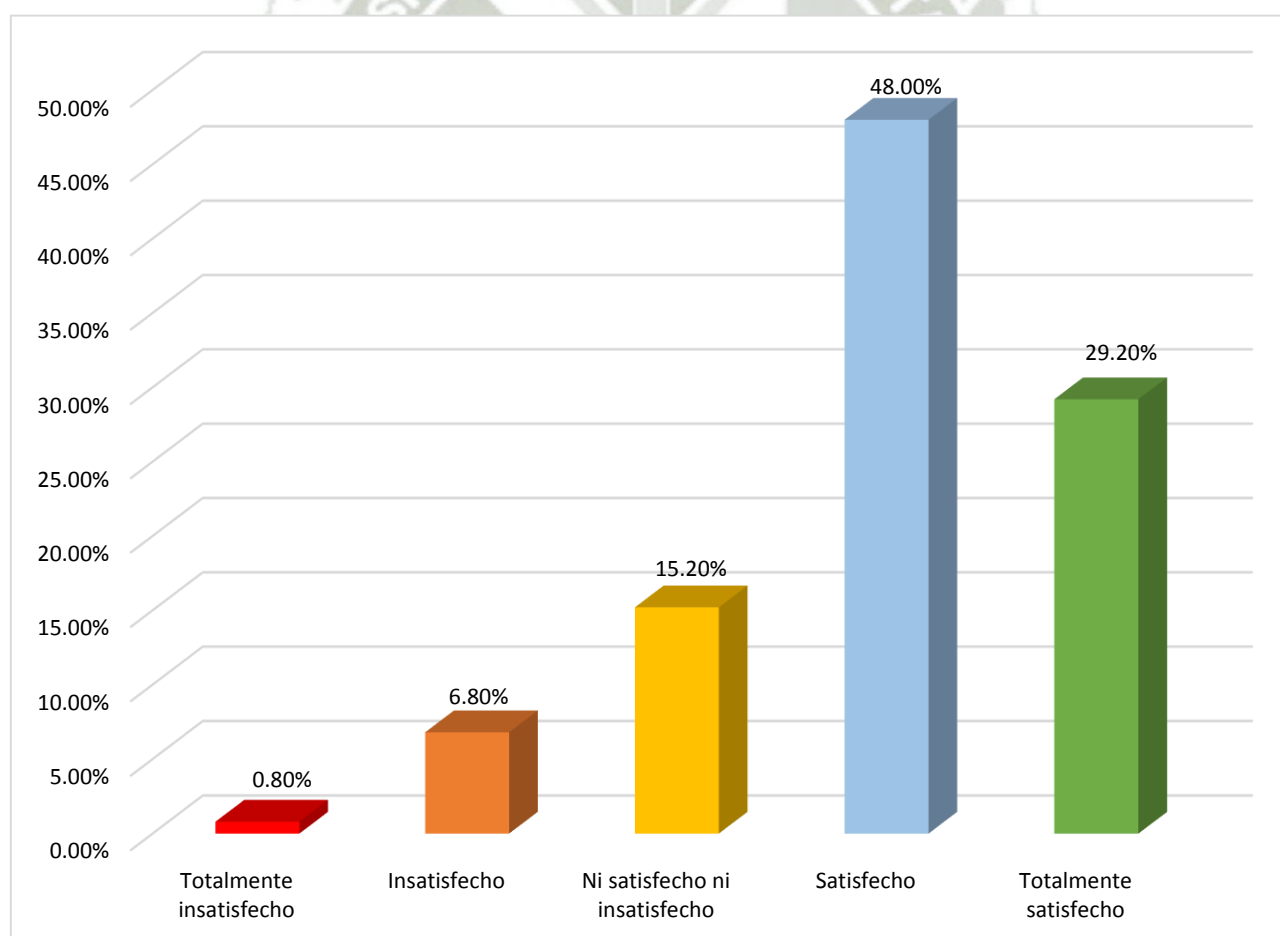
2.2. FIABILIDAD

Tabla N°49: ¿Está Ud. satisfecho con el servicio que le brindó el hotel?

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	2	0.80%
Insatisfecho	17	6.80%
Ni satisfecho ni insatisfecho	38	15.20%
Satisfecho	120	48.00%
Totalmente satisfecho	73	29.20%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°49: ¿Está Ud. satisfecho con el servicio que le brindó el hotel?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En esta sección evaluaremos la Fiabilidad, la cual es la habilidad para ejecutar un servicio de forma cuidadosa, cumpliendo con lo prometido. Entonces, la gráfica nos muestra los siguientes resultados:

El 77.20% (29.20% “Totalmente Satisfecho” y 48.00% “Satisfecho”) quedó satisfecho con el servicio que recibió, es decir, la mayoría de los encuestados consideró que el personal y el hotel en sí, cumplieron con lo prometido por lo que superaron sus expectativas de manera satisfactoria. Y solo el 15.20% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con el servicio, este grupo consideró que el servicio fue igual a sus expectativas, en otras palabras recibieron lo que esperaron.

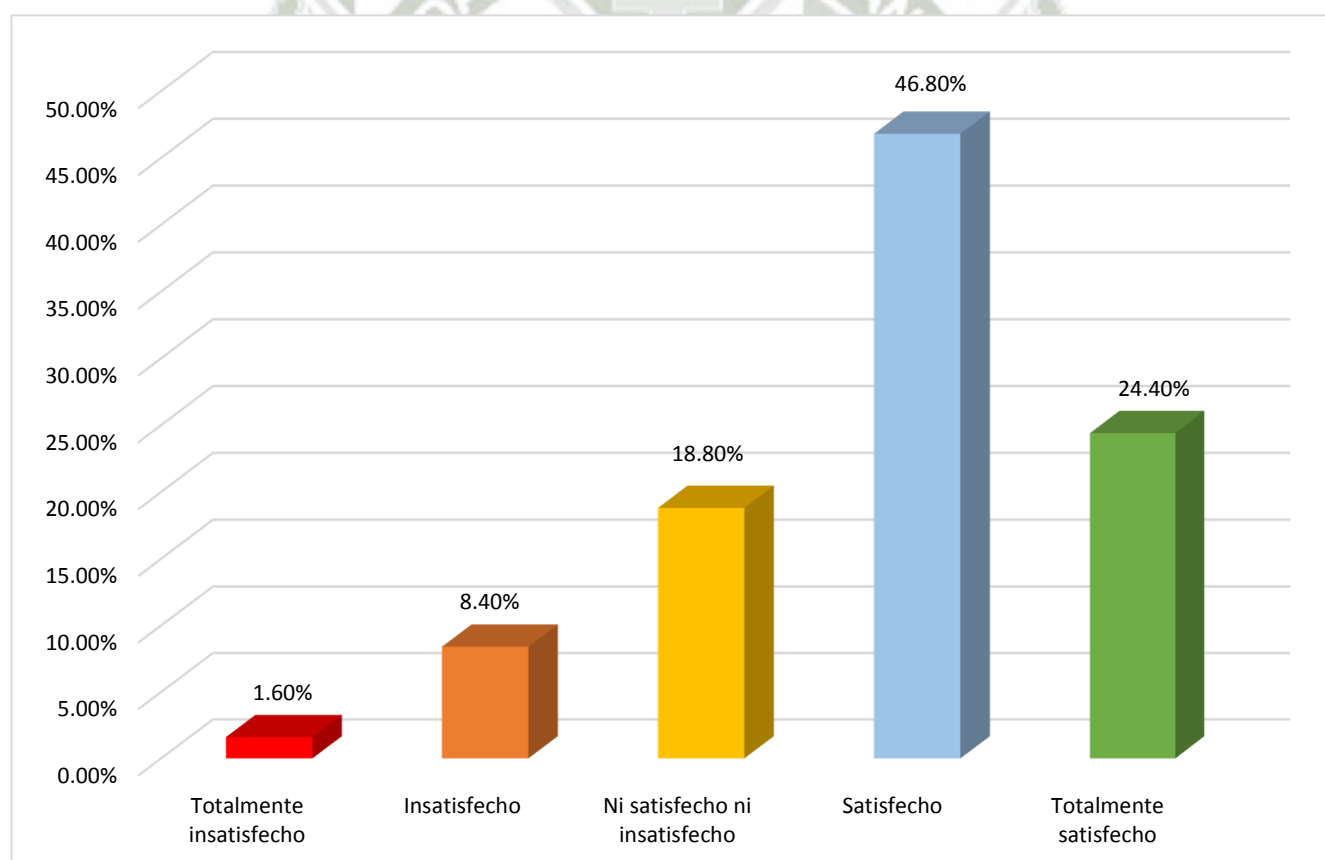
Finalmente el 7.60% (6.80% “Insatisfechos” y el 0.80% “Totalmente Insatisfechos”) quedaron insatisfechos con el servicio recibido, a ellos les pareció que la atención recibida no fue la que esperaban, tal vez el personal no mostró interés en todo momento para solucionar inconvenientes que tuvieron los huéspedes, generándose así esta insatisfacción.

Tabla N° 50: Cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al servicio.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	4	1.60%
Insatisfecho	21	8.40%
Ni satisfecho ni insatisfecho	47	18.80%
Satisfecho	117	46.80%
Totalmente satisfecho	61	24.40%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 50: Cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al servicio.



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

De manera específica, en esta parte evaluaremos el cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al servicio, estos resultados nos mostrarán con mayor detalle los resultados obtenidos con respecto a la pregunta anterior. Entonces la gráfica nos muestra lo siguiente:

El 24.40% quedó “Totalmente Satisfecho” y el 46.80% “Satisfechos”, según este grupo el hotel cumplió con lo prometido y tal vez les brindó mucho más de lo esperado, sobrepasando así sus expectativas. Luego el 18.80% de los huéspedes que quedaron “Ni Satisfechos Ni Insatisfechos” quedó en este nivel de satisfacción, probablemente sea porque la atención recibida haya sido igual a lo esperado, se podría considerar que no recibieron un servicio personalizado ni mucho menos diferente al resto.

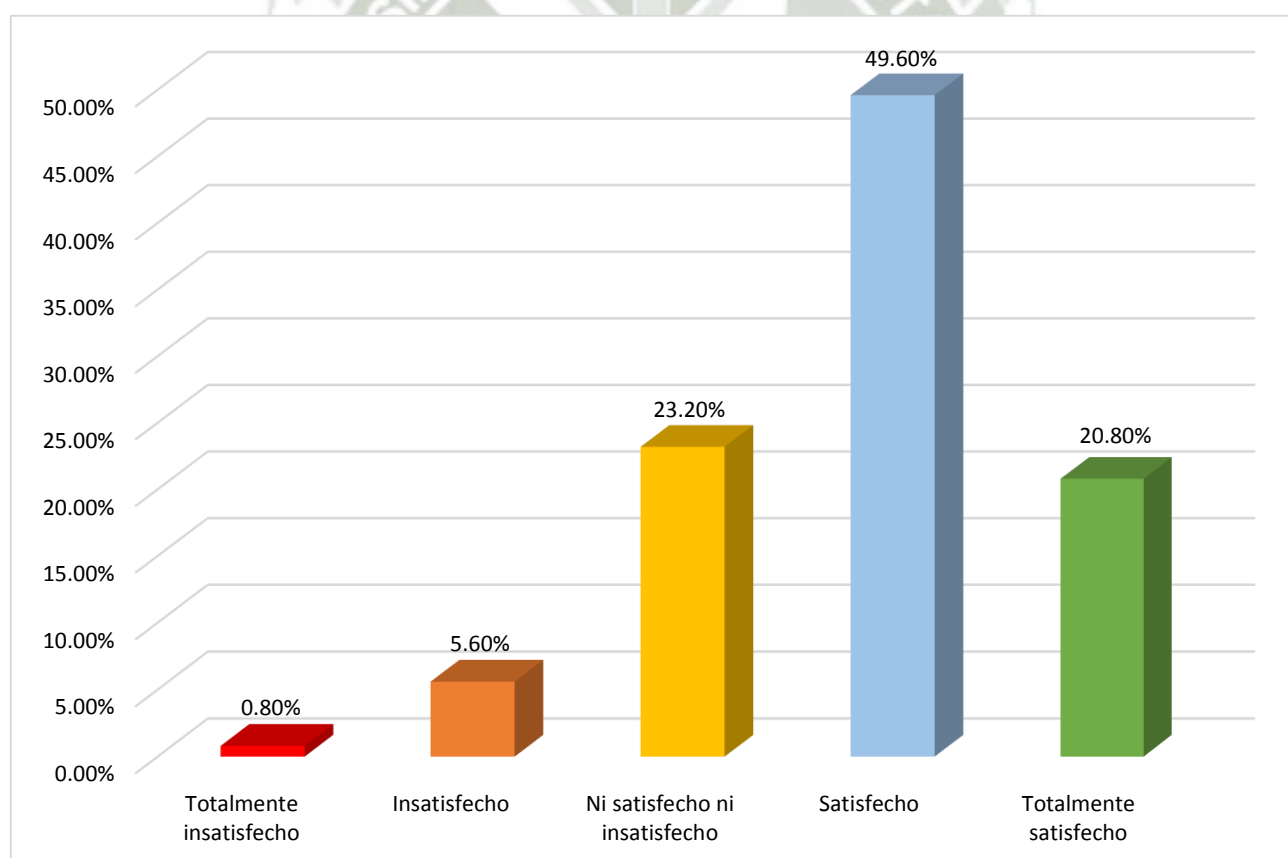
Sin embargo tenemos un 10.00% (8.40% “Insatisfechos” y el 1.60% “Totalmente Insatisfechos”) respondieron estar insatisfechos con esta parte, para ellos el hotel les generó muchas expectativas pero ninguna de estas se cumplieron adecuadamente, dejándolos decepcionados.

Tabla N° 51: Relación de los precios con la calidad del servicio recibido.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	2	0.80%
Insatisfecho	14	5.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	58	23.20%
Satisfecho	124	49.60%
Totalmente satisfecho	52	20.80%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 51: Relación de los precios con la calidad del servicio recibido.



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Ahora evaluaremos la percepción que tuvieron los huéspedes con respecto a la relación calidad – precio. Para lo cual se obtuvieron los siguientes datos:

Un gran número de los encuestados respondieron estar satisfechos con esta relación, representando a este numeroso grupo un 70.40% (20.80% “Totalmente Satisfechos” y el 49.60% “Satisfechos”) del total, que encontraron una correcta relación de calidad – precio, por lo que podríamos decir que el servicio recibido justificó el precio, superando así sus expectativas.

Por otro lado el 23.20% resultó estar “Ni Satisfechos Ni Insatisfechos”, en este grupo pueden estar aquellos huéspedes que no encontraron una correcta relación entre calidad del servicio y el precio.

Finalmente, el 6.40% (5.60% “Insatisfecho” y el 0.80% “Totalmente Insatisfecho”) quedó insatisfecho con esta parte, para ellos la calidad fue muy precaria para el precio que tuvieron que pagar.

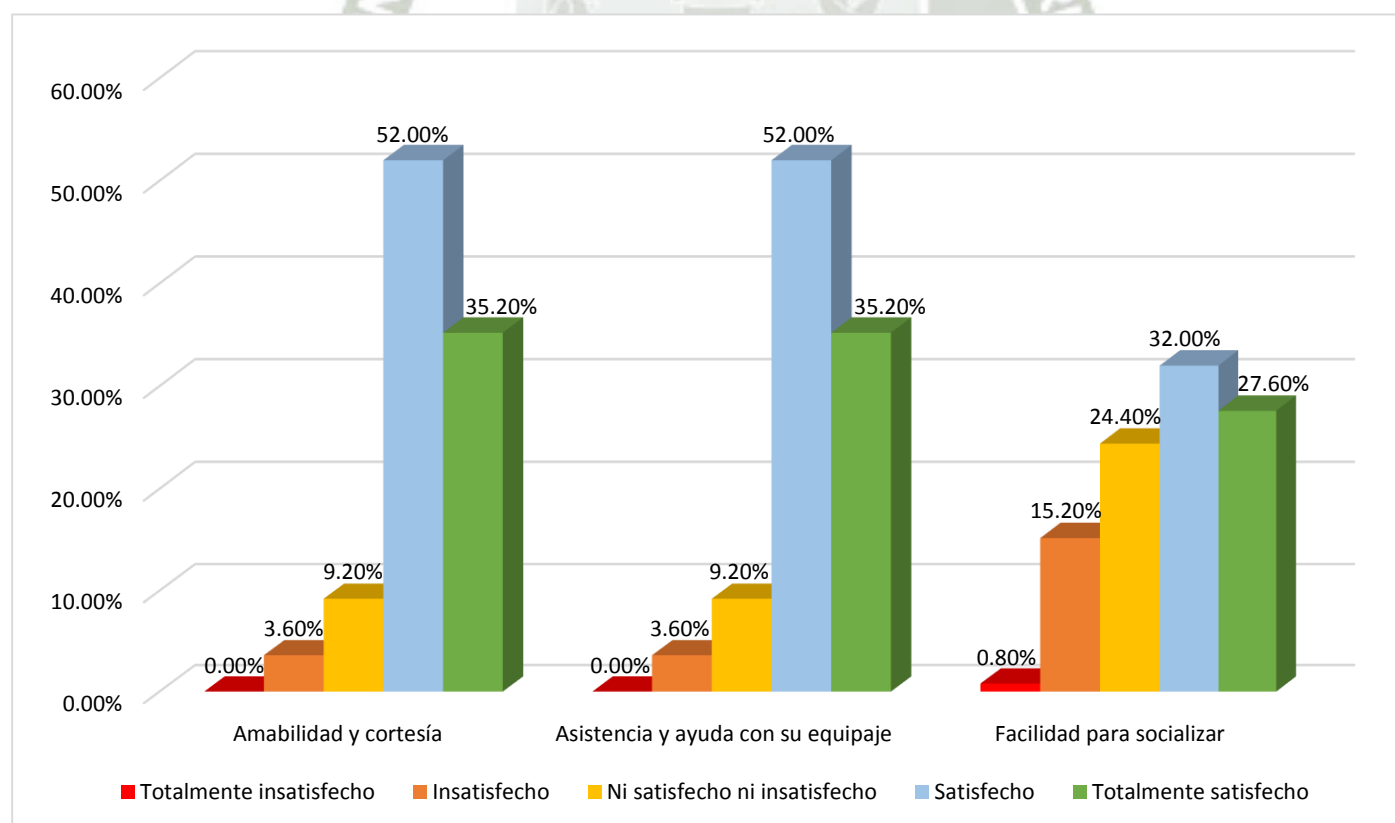
2.3. CAPACIDAD DE RESPUESTA

Tabla N° 52: Botones

Afirmaciones	Amabilidad y Cortesía		Asistencia y ayuda con su equipaje		Facilidad para socializar	
	f	%	F	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%	0	0.00%	2	0.80%
Insatisfecho	9	3.60%	9	3.60%	38	15.20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	23	9.20%	23	9.20%	61	24.40%
Satisfecho	130	52.00%	130	52.00%	80	32.00%
Totalmente satisfecho	88	35.20%	88	35.20%	69	27.60%
Total	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°52: Botones



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En esta sección se analizará la Capacidad de Respuesta como elemento de medición de la satisfacción del cliente, este elemento hace referencia a la disposición para ayudar al cliente y brindarles un servicio de calidad, rápido y oportuno. Por consiguiente obtuvimos los siguientes resultados:

Tenemos un numeroso grupo del 52.00% que opinaron estar “Satisfecho” con la amabilidad y cortesía y la asistencia y ayuda con su equipaje por parte del botones del hotel también conocido como bell boy, la cual es la persona encargada de ayudar y asistir al huésped al momento del ingreso al establecimiento, pues resulta que tenemos una gran cifra de encuestados que indican estar satisfechos con este aspecto más que con los demás. Cabe resaltar que el Botones será el responsable de generar en el huésped una buena expectativa sobre el servicio que éste recibirá durante su estadía en el establecimiento, por lo que este primer momento resulta crucial.

Una muy marcada diferencia nos muestra que un 24.40% resultó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con la facilidad para socializar del botones, probablemente estos clientes no hayan prestado mucha importancia a este aspecto y consideraron importantes otras características del personal o no tuvieron la oportunidad de ser atendidos por el botones.

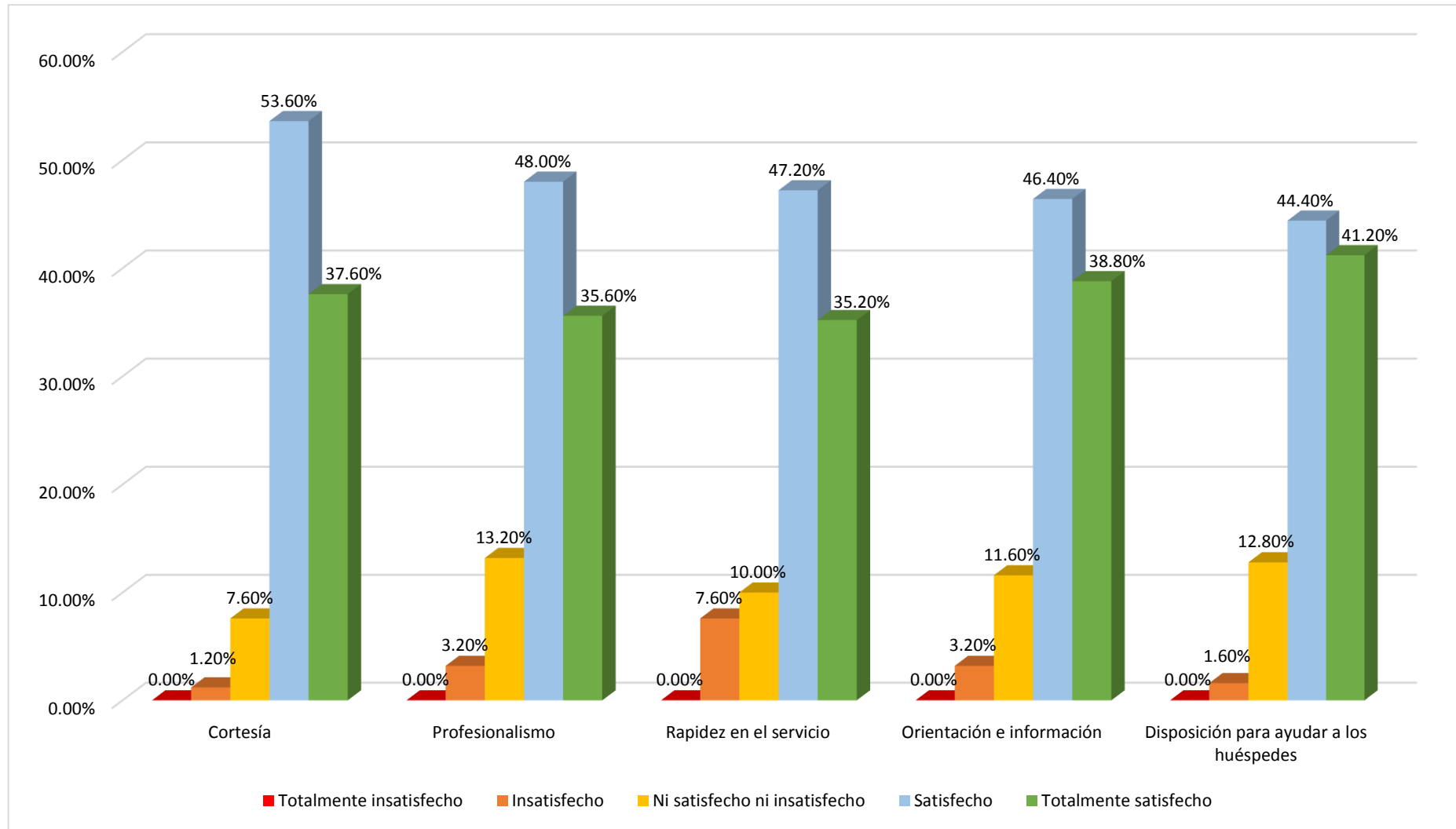
Y finalmente tenemos un 15.20% que quedó “Insatisfecho” con la facilidad para socializar del botones, tal vez este grupo tuvo una mala experiencia al relacionarse con el botones o esperaron mucho más de él.

Tabla N° 53: Personal de recepción

Afirmaciones	Cortesía		Profesionalismo		Rapidez en el servicio		Orientación e información		Disposición para ayudar a los huéspedes	
	F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Insatisfecho	3	1.20%	8	3.20%	19	7.60%	8	3.20%	4	1.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	19	7.60%	33	13.20%	25	10.00%	29	11.60%	32	12.80%
Satisfecho	134	53.60%	120	48.00%	118	47.20%	116	46.40%	111	44.40%
Totalmente satisfecho	94	37.60%	89	35.60%	88	35.20%	97	38.80%	103	41.20%
Total	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 53: Personal de recepción



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En cuanto al personal de recepción, los huéspedes evaluaron varios aspectos, los cuales generaron los siguientes resultados:

En la gráfica se puede observar que los encuestados resultaron satisfechos con la mayoría de los aspectos a evaluarse, sin embargo se tiene un mayor porcentaje del 53.60% que estuvo “Satisfecho” con la cortesía demostrada por el personal que labora en recepción. Además quedaron “Totalmente Satisfechos” un 41.20% con la disposición de ayuda, este grupo pudo haber recibido ayuda oportuna por parte del personal de recepción, generando así estos óptimos resultados para este aspecto.

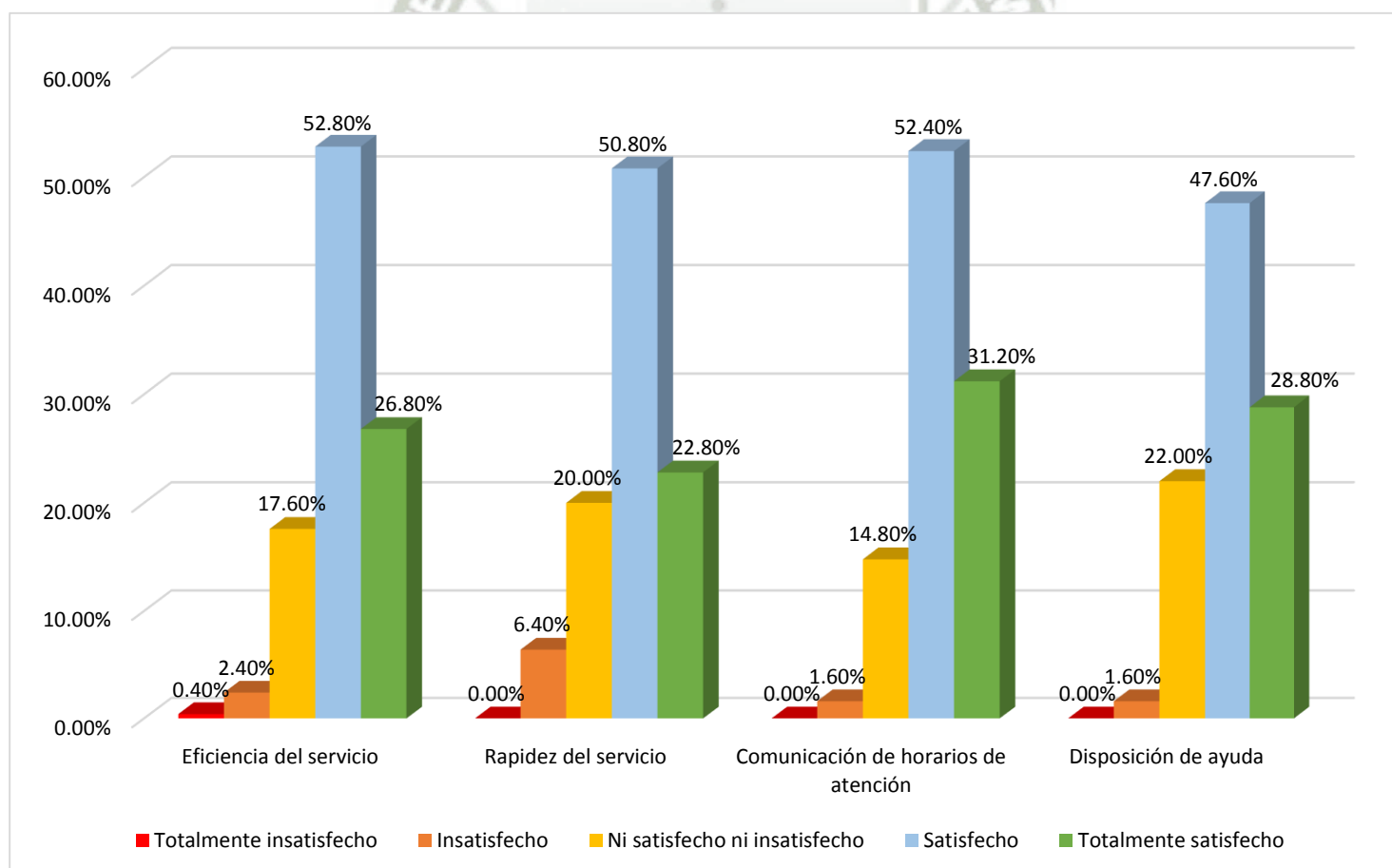
Mientras las personas que quedaron “Ni satisfechos Ni insatisfechos” muestran porcentajes bajos, tenemos una mayoría del 13.20% y el 12.80% que quedó ni satisfecho ni insatisfecho con el profesionalismo y con la disposición de ayuda respectivamente, tal vez este grupo consideró otros aspectos más importantes a evaluar, pudiéndose mejorar los resultados sobre la disposición de ayuda si el personal de recepción adopta una actitud más servicial en todo momento.

Y finalmente un 7.60% quedó “Insatisfecho” con la rapidez del servicio que recibió, este grupo quedó decepcionado y la rapidez de atención no cumplió con sus expectativas.

Tabla N° 54: Personal del Restaurante y Bar

Afirmaciones	Eficiencia del servicio		Rapidez en el servicio		Comunicación de horarios de atención		Disposición de ayuda	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	1	0.40%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Insatisfecho	6	2.40%	16	6.40%	4	1.60%	4	1.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	44	17.60%	50	20.00%	37	14.80%	55	22.00%
Satisfecho	132	52.80%	127	50.80%	131	52.40%	119	47.60%
Totalmente satisfecho	67	26.80%	57	22.80%	78	31.20%	72	28.80%
Total	250	100%	250	100%	250	100%	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 54: Personal de Restaurante y Bar


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En esta parte analizaremos varios aspectos concernientes al personal de Restaurante y Bar, para este caso obtuvimos los siguientes resultados:

Como podemos observar en la gráfica, que la mayoría de los encuestados estuvieron satisfechos en todos los aspectos, pero resalta un alto porcentaje del 52.80% que quedó “Satisfecho” principalmente con la eficiencia del servicio que demostró el personal del restaurante, superando así sus expectativas. Y un 31.20% quedó “Totalmente satisfecho” con la comunicación de horarios de atención, con esta comunicación nos referimos al horario en el que empieza y termina el desayuno buffet, ya que podría darse el caso que hay huéspedes que queden sin este servicio solo porque nadie les informó los horarios de atención, quedándose estos huéspedes con un gran malestar y decepción.

Luego el 22.00% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con la disposición de ayuda que demostró el personal de restaurante y bar, tal vez ellos forman parte de los huéspedes que no tuvieron la oportunidad de experimentar el servicio del Restaurante.

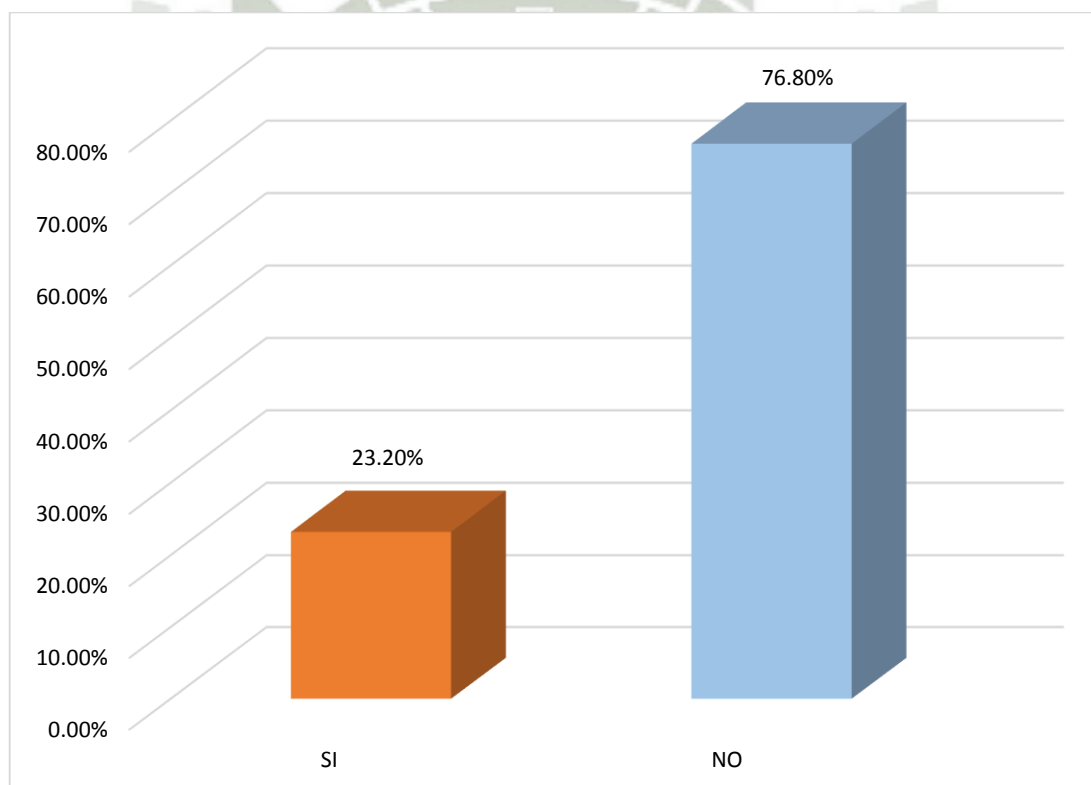
Por último un notable porcentaje del 6.40% quedó “Insatisfecho” con la rapidez del servicio, considerando que los hicieron esperar mucho. Y solo un 0.40% quedó “Totalmente Insatisfecho” con la eficiencia del servicio, tal vez el huésped que quedó así, consideró que el servicio que recibió estuvo por debajo de lo que esperaba.

Tabla N° 55: ¿Tuvo usted algún inconveniente con el servicio u otra razón similar?

Afirmaciones	f	%
Si	58	23.20%
No	192	76.80%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 55: ¿Tuvo usted algún Inconveniente con el servicio u otra razón similar?



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

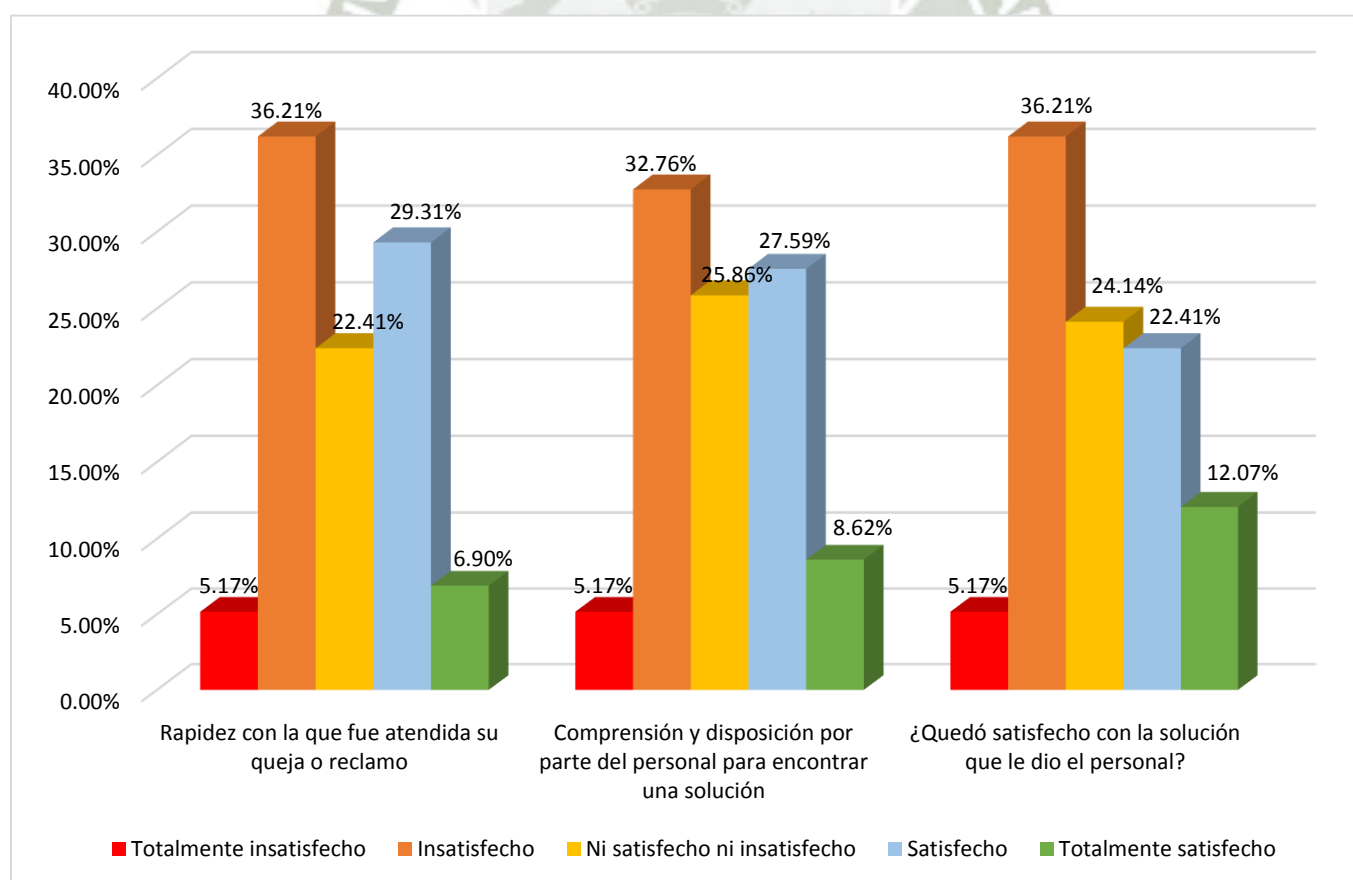
Esta pregunta se formuló para poder evaluar el manejo de reclamos y quejas que tiene el personal del hotel, y si se lograron satisfacer las necesidades de los huéspedes adecuadamente. Entonces según la gráfica tenemos que solo el 23.20% del total de encuestados si tuvo algún problema, reclamo o queja con respecto al servicio que el hotel le brindó. Por lo tanto en el Cuadro N°56 analizaremos el nivel de satisfacción solo de este pequeño grupo de huéspedes que tuvo el inconveniente.



Tabla N° 56: Manejo de reclamos y quejas

Afirmaciones	Rapidez con la que fue atendida su queja o reclamo		Comprensión y disposición por parte del personal para encontrar una solución		¿Quedó satisfecho con la solución que le dio el personal?	
	f	%	f	%	f	%
Totalmente Insatisfecho	3	5.17%	3	5.17%	3	5.17%
Insatisfecho	21	36.21%	19	32.76%	21	36.21%
Ni satisfecho ni insatisfecho	13	22.41%	15	25.86%	14	24.14%
Satisfecho	17	29.31%	16	27.59%	13	22.41%
Totalmente satisfecho	4	6.90%	5	8.62%	7	12.07%
Total	58	100%	58	100%	58	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 56: Manejo de reclamos y quejas


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar, tenemos porcentajes no tan altos de los encuestados que quedaron satisfechos con la solución o la atención que se prestó a su reclamo o queja, resaltando entre todos los aspectos un 29.31% que quedó “Satisfecho” con respecto a la rapidez con la que fue atendido (a), ellos percibieron gran interés por parte del personal para brindar una solución inmediata a su inconveniente. Y el 12.07% quedó “Totalmente Satisfecho” con la solución que le dio el personal, superando así sus expectativas.

Luego podemos ver altos porcentajes similares de encuestados que quedaron “Ni Satisfechos Ni Insatisfechos”, siendo el porcentaje más alto un 25.86% que respondió así con respecto a la comprensión y disposición por parte del personal para encontrar una solución, debido a que el personal posiblemente no mostró interés en la queja.

Luego podemos ver altos porcentajes de encuestados que quedaron “Insatisfechos” en todos los aspectos, teniendo un 36.21% que quedó insatisfecho tanto en la rapidez con la que fue atendida su queja o reclamo y del mismo modo ese porcentaje se muestra para el aspecto de la solución que le dio el personal; el resultado del primer aspecto podría ser debido a que el personal no pudo dar una solución rápida, prolongando el tiempo de espera al huésped. Dejando esta mala percepción en este grupo de huéspedes. Mientras que el resultado del segundo aspecto tal vez fue porque probablemente su queja o reclamo no fue solucionado, debido a que era una situación externa que escapa de las manos del establecimiento poder manejar, como disturbios, huelgas, constantes fiestas alrededor que no pudieron ser solucionadas.

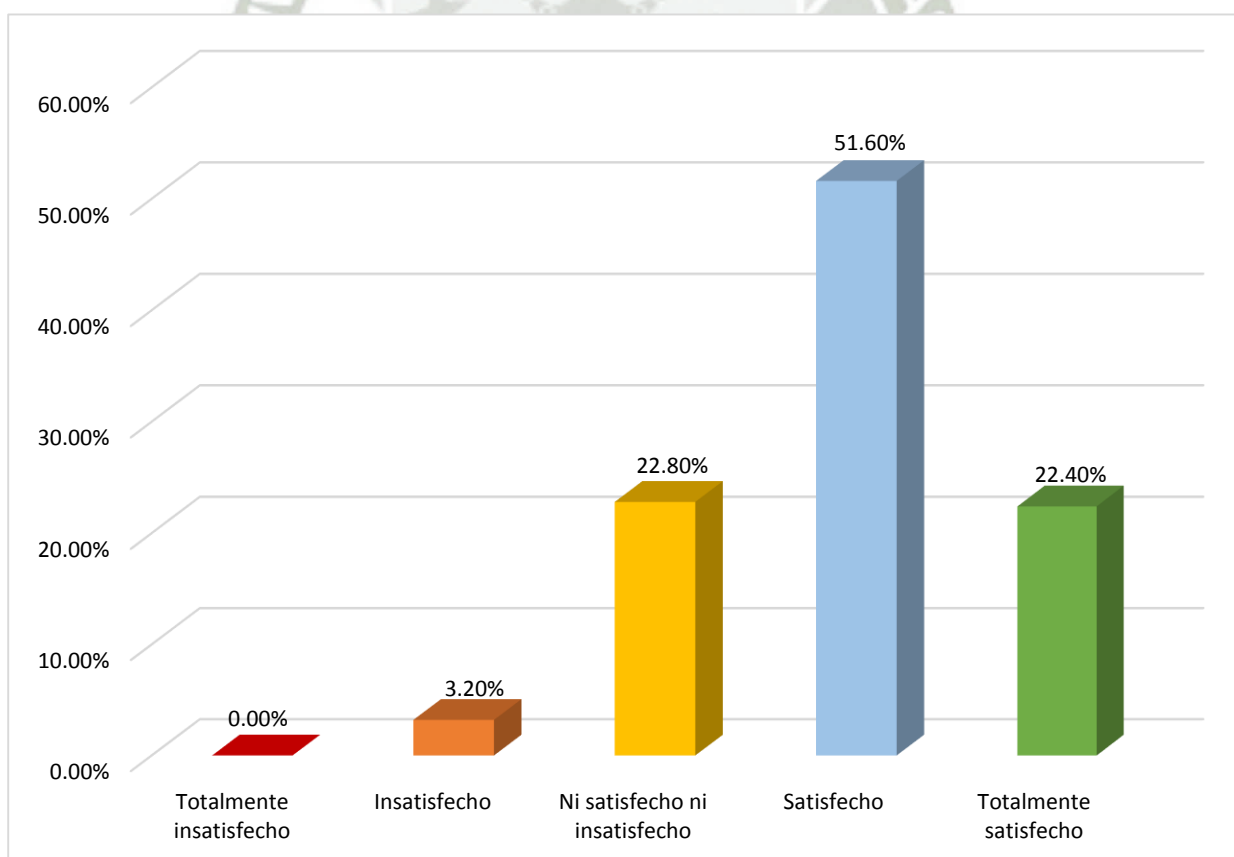
2.4. EMPATÍA

Tabla N° 57: Preocupación demostrada por parte de los trabajadores en sus intereses personales.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	8	3.20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	57	22.80%
Satisfecho	129	51.60%
Totalmente satisfecho	56	22.40%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 57: Preocupación demostrada por parte de los trabajadores en sus intereses personales.



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

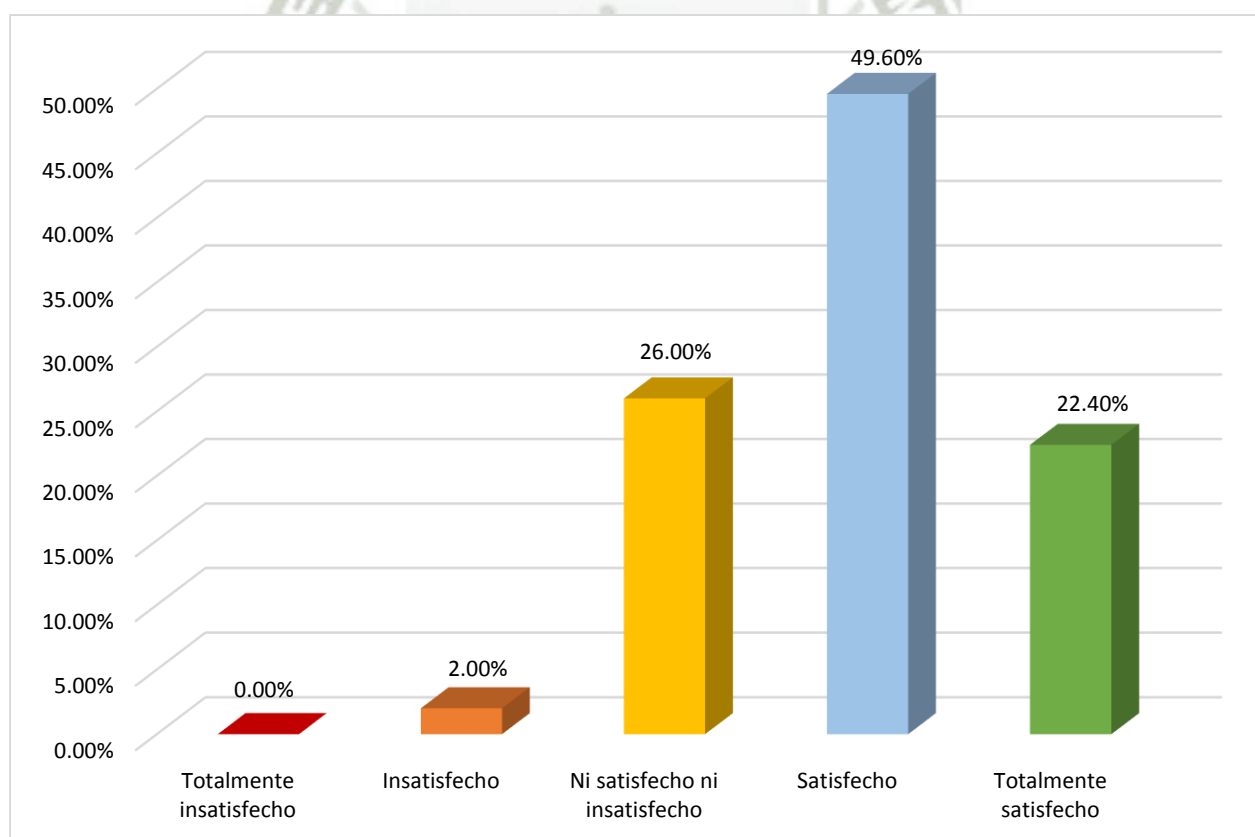
En esta sección de la encuesta evaluaremos la Empatía, es decir la preocupación y el compromiso demostrado por el personal. Entonces, en cuanto a la preocupación demostrada por parte de los trabajadores en sus interés personales, la gráfica nos muestra lo siguiente: el 74.00% (22.40% “Totalmente Satisfechos” y el 51.60% “Satisfechos”) quedó satisfecho y se sintieron que fueron tomados en cuenta y muy importantes, percibió que el personal mostró preocupación por problemas ajenos al establecimiento, es decir problemas personales o de otro tipo. El 22.80% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” con este aspecto, ellos tal vez no tuvieron problemas personales, es por eso que restaron importancia a este aspecto. Mientras que el 3.20% quedó “Insatisfechos” con esta parte, ellos quedaron decepcionados y no sintieron que recibieron un servicio personalizado ni mucho menos interés por parte del personal.

Tabla N° 58: Atención prestada por parte del personal a sus deseos y necesidades.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	5	2.00%
Ni satisfecho ni insatisfecho	65	26.00%
Satisfecho	124	49.60%
Totalmente satisfecho	56	22.40%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 58: Atención prestada por parte del personal a sus deseos y necesidades.



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En cuanto a la Atención prestada por parte del personal a los deseos y necesidades de los huéspedes, obtuvimos lo siguiente:

El 72.00% (22.40% “Totalmente Satisfechos” y el 49.60% “Satisfechos”) de los huéspedes que si tuvieron la necesidad de algo en especial que no era parte del servicio que se brinda en el establecimiento, es decir, algún servicio extra; quedaron satisfechos con la atención demostrada por el personal por satisfacer la necesidad o deseo del huésped. Pero un 26.00% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” ya que tal vez ellos no requirieron de algún servicio extra y por lo tanto desconocen esta parte. Mientras que solo el 2.00% quedó “Insatisfecho” con esta parte, quedando sin lo que necesitaban y generando así esta percepción negativa.

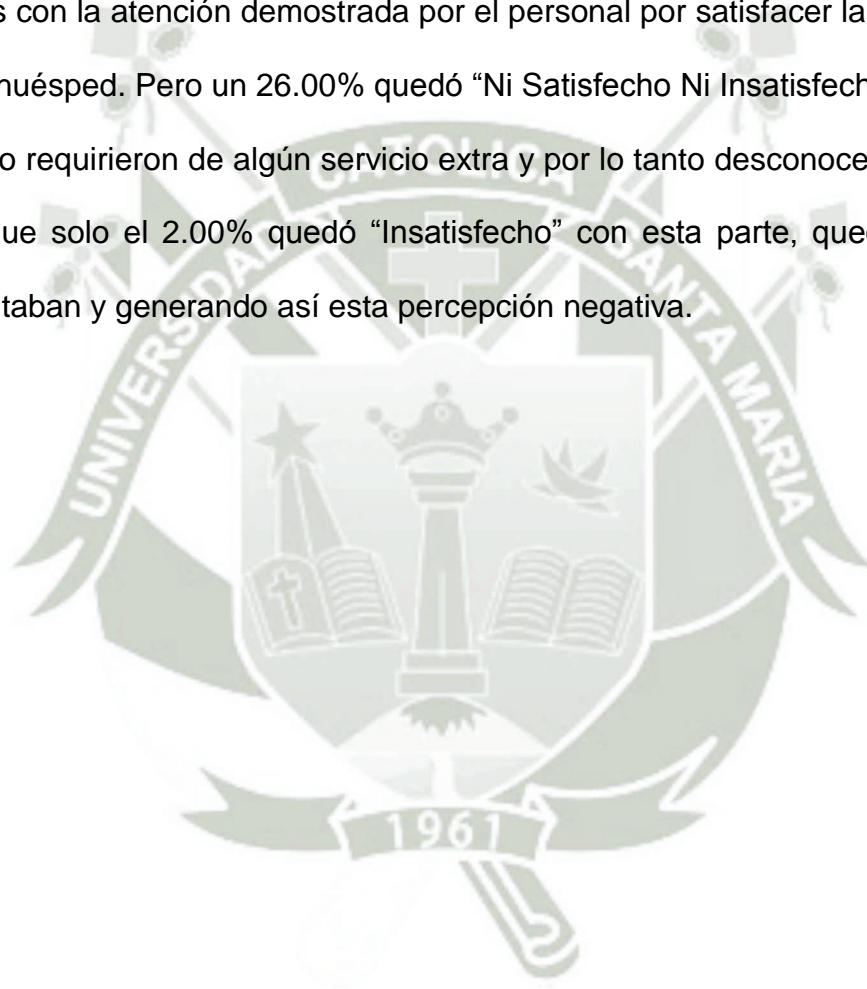
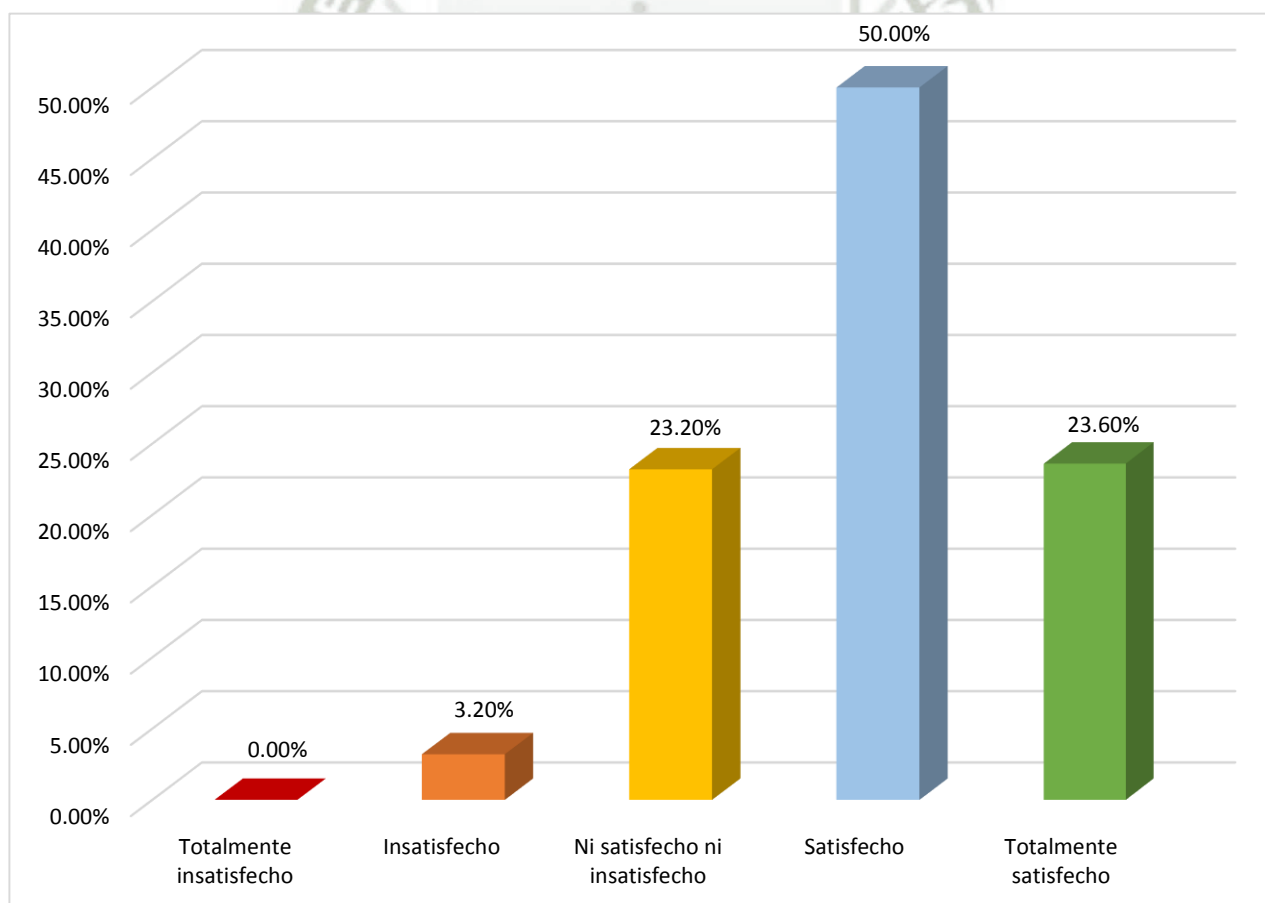


Tabla N° 59: Conocimiento del personal para responder a todas sus preguntas.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	8	3.20%
Ni satisfecho ni insatisfecho	58	23.20%
Satisfecho	125	50.00%
Totalmente satisfecho	59	23.60%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 59: Conocimiento del personal para responder a todas sus preguntas.



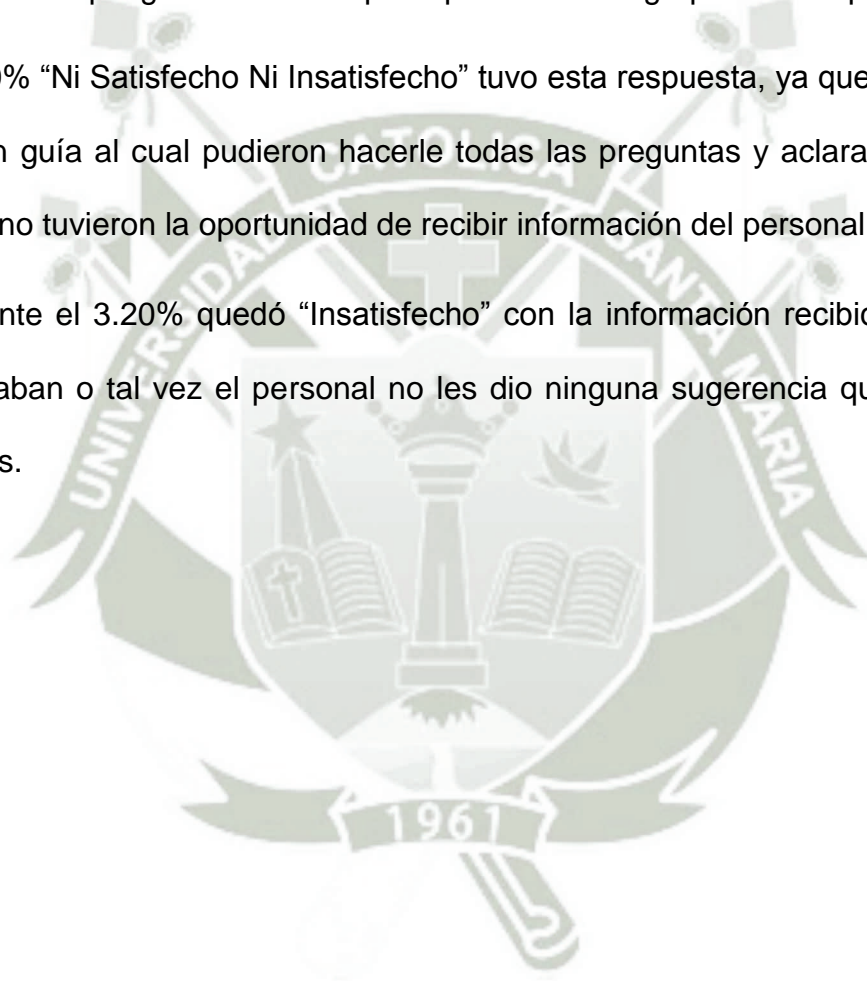
Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Luego el siguiente aspecto es sobre El conocimiento del personal para responder a preguntas de los huéspedes, es decir el buen de manejo de información. Para lo cual obtuvimos que el 73.60% (23.60% “Totalmente Satisfechos” y el 50.00% “Satisfechos”) quedaron satisfechos con la información y las respuestas a todas sus dudas por parte del personal, y posiblemente fueron algunas recomendaciones y sugerencias los que generaron esta percepción en este grupo de huéspedes.

El 23.20% “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” tuvo esta respuesta, ya que tal vez ellos tuvieron un guía al cual pudieron hacerle todas las preguntas y aclarar sus dudas, por lo que no tuvieron la oportunidad de recibir información del personal del hotel.

Finalmente el 3.20% quedó “Insatisfecho” con la información recibida, no fue lo que esperaban o tal vez el personal no les dio ninguna sugerencia que los pueda ayudar más.



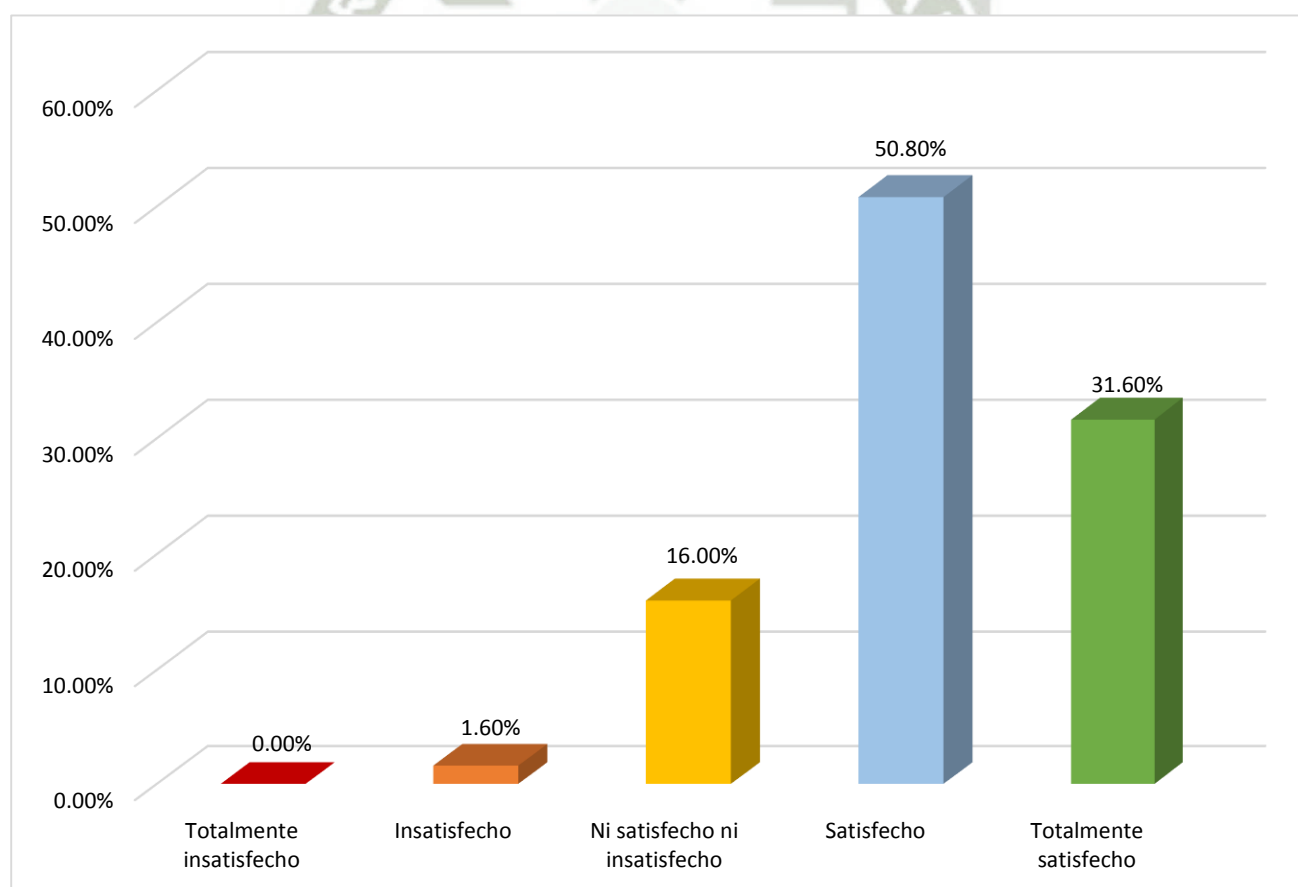
2.5.SEGURIDAD

Tabla N° 60: El personal da una Imagen de confianza.

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	0	0.00%
Insatisfecho	4	1.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	40	16.00%
Satisfecho	127	50.80%
Totalmente satisfecho	79	31.60%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 60: El personal da una Imagen de confianza.



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En esta sección de la encuesta analizaremos La Seguridad que experimentaron los huéspedes. Para lo cual obtuvimos los siguientes resultados:

El 31.60% quedó “Totalmente Satisfecho” y el 50.80% quedó “Satisfecho”, este grupo quedó en general satisfecho con la confianza que les generó el personal. Mientras que el 16.00% quedó “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” ellos probablemente no prestaron mucha importancia a este aspecto. Finalmente, el 1.60% opinó todo lo contrario, ellos quedaron “Insatisfechos”, el personal no les generó ningún tipo de confianza y seguridad, tal vez por haber tenido quejas y reclamos que no fueron resueltos, por lo tanto ellos sintieron que todo el servicio estuvo por debajo de sus expectativas.

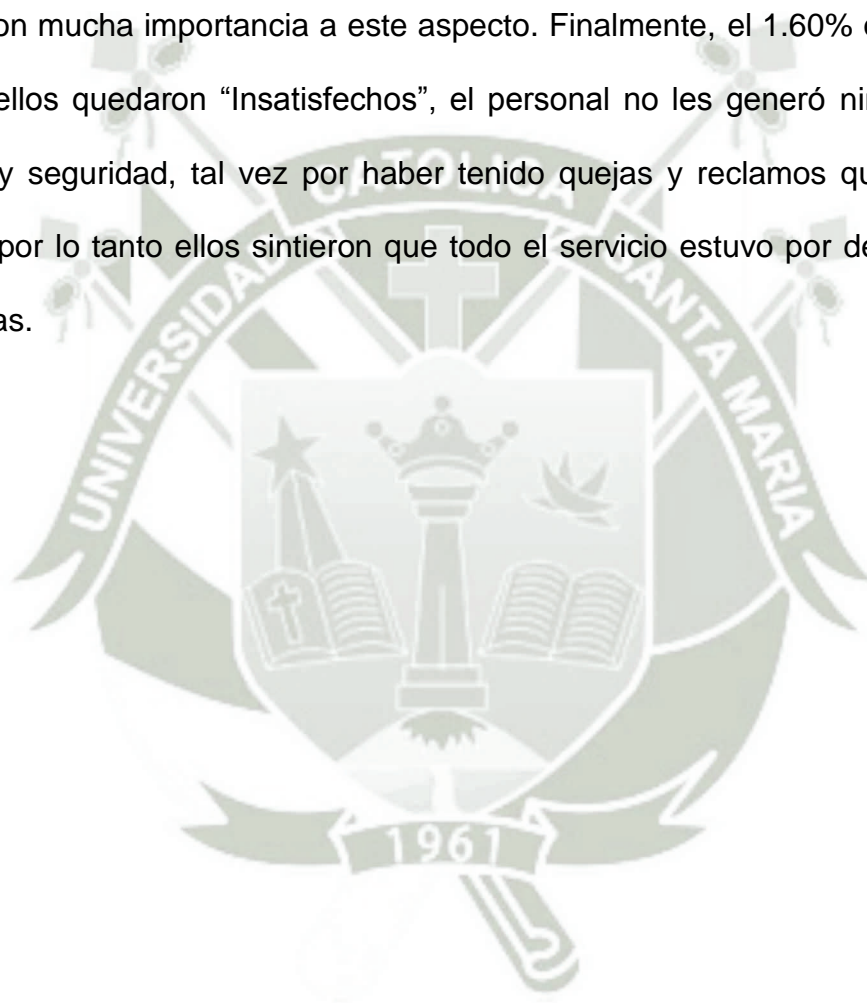
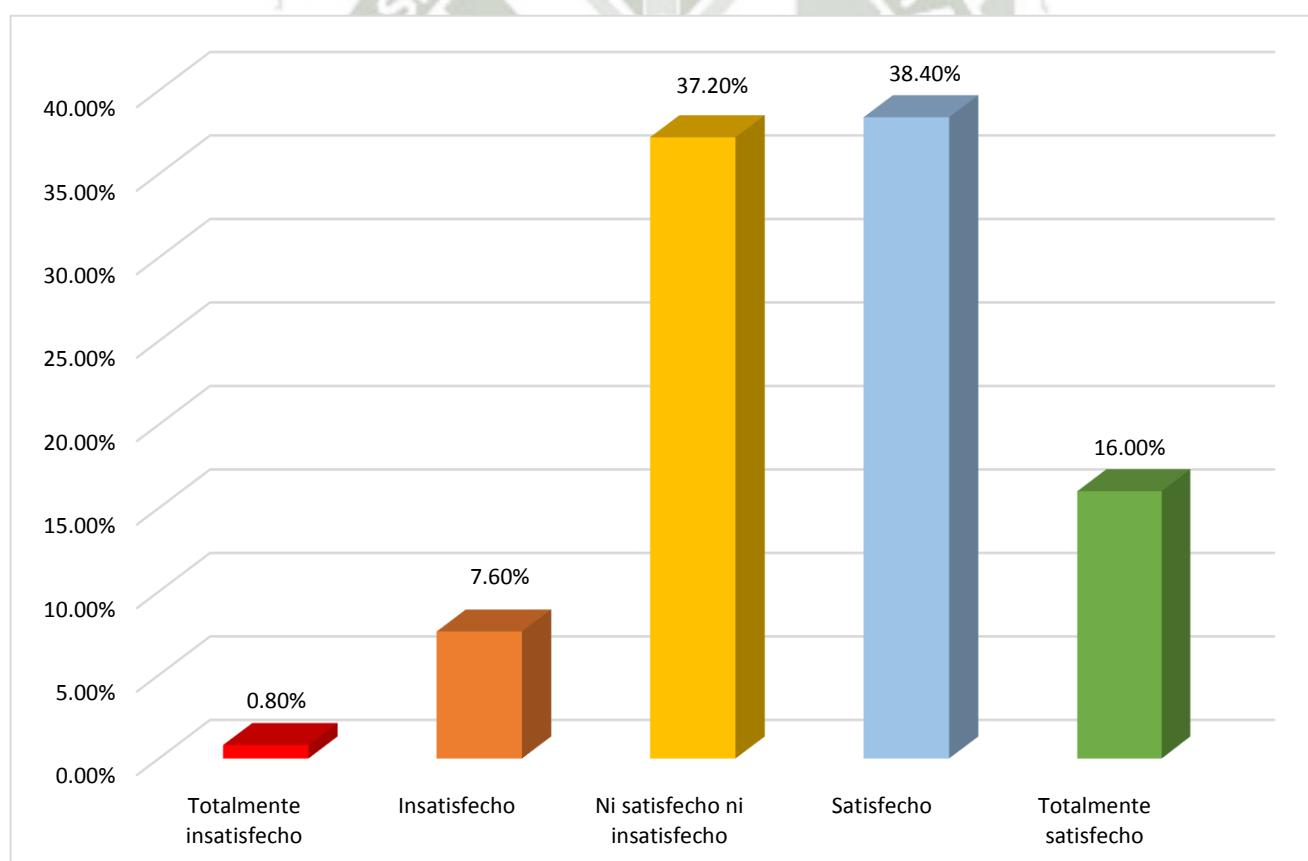


Tabla N° 61: ¿Está satisfecho con el sistema de seguridad con que cuenta el hotel? (Cámaras de seguridad, seguridad, vigilancia, etc.)

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	2	0.80%
Insatisfecho	19	7.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	93	37.20%
Satisfecho	96	38.40%
Totalmente satisfecho	40	16.00%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 61: ¿Está satisfecho con el sistema de seguridad con que cuenta el hotel? (Cámaras de seguridad, seguridad, vigilancia, etc.)



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

Con respecto a los resultados sobre El sistema de seguridad con que cuenta el hotel, obtuvimos lo siguiente:

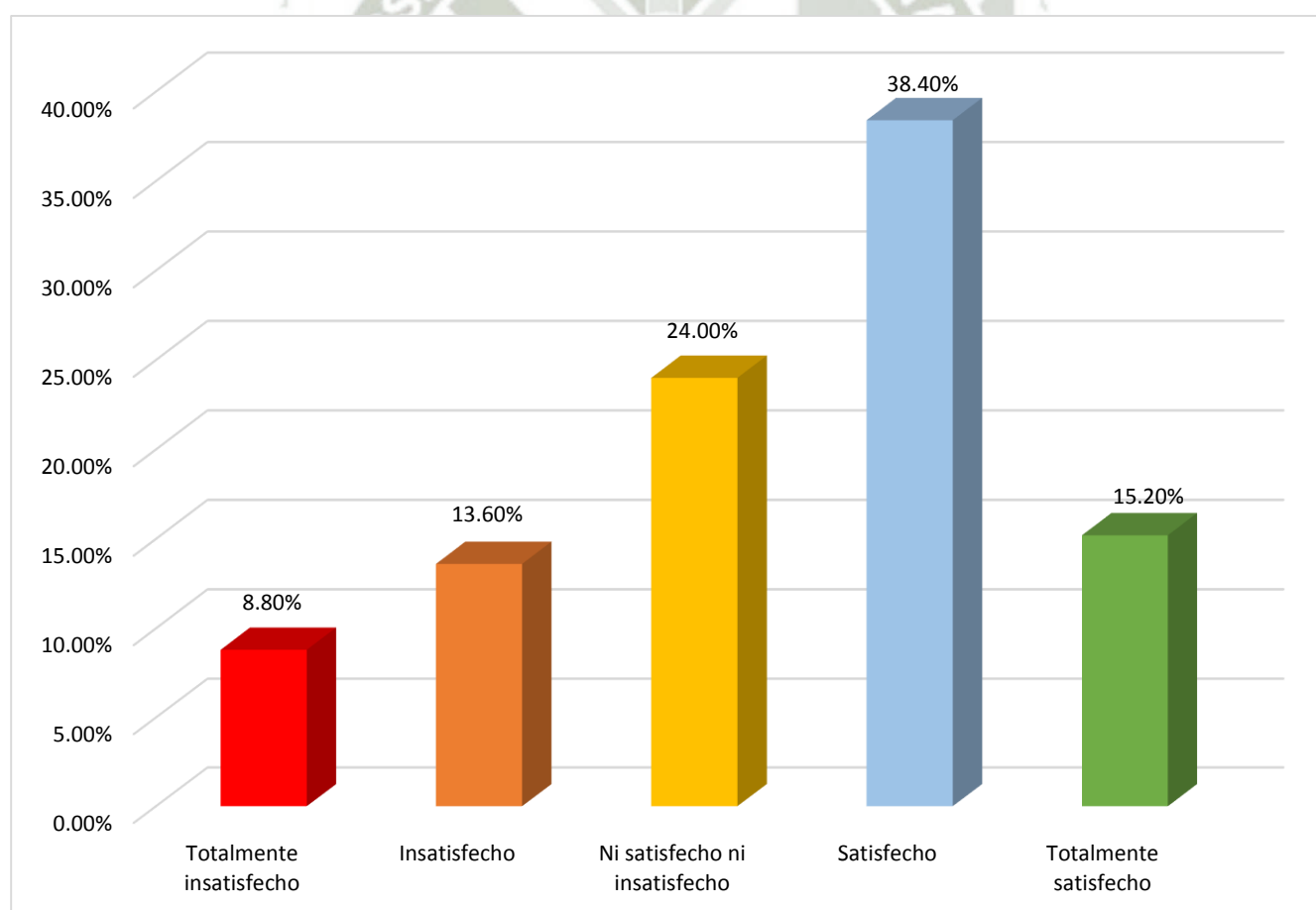
El 54.40% (16.00% “Totalmente Satisfecho” y el 38.40% “Satisfecho”) quedó satisfecho con el sistema de seguridad del hotel, ya que el hotel cuenta con cámaras de seguridad y vigilancia, este equipamiento superó las expectativas de este grupo de huéspedes. Pero el 37.20% estuvo “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho” no opinó lo mismo, ellos si estuvieron satisfechos con el sistema de seguridad pero aun así tal vez tenían cierta desconfianza en el personal que tiene que entrar y salir de sus habitaciones. Por otro lado, el 8.40% (7.60% “Insatisfechos” y el 0.80% “Totalmente Insatisfechos”) respondió quedar insatisfecho con este sistema, tal vez ellos esperaban un sistema mucho más especializado o más moderno, por lo cual éste fue por debajo de sus expectativas.

Tabla N° 62: Seguridad en la habitación (caja fuerte)

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	22	8.80%
Insatisfecho	34	13.60%
Ni satisfecho ni insatisfecho	60	24.00%
Satisfecho	96	38.40%
Totalmente satisfecho	38	15.20%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 62: Seguridad en la habitación (caja fuerte)



Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

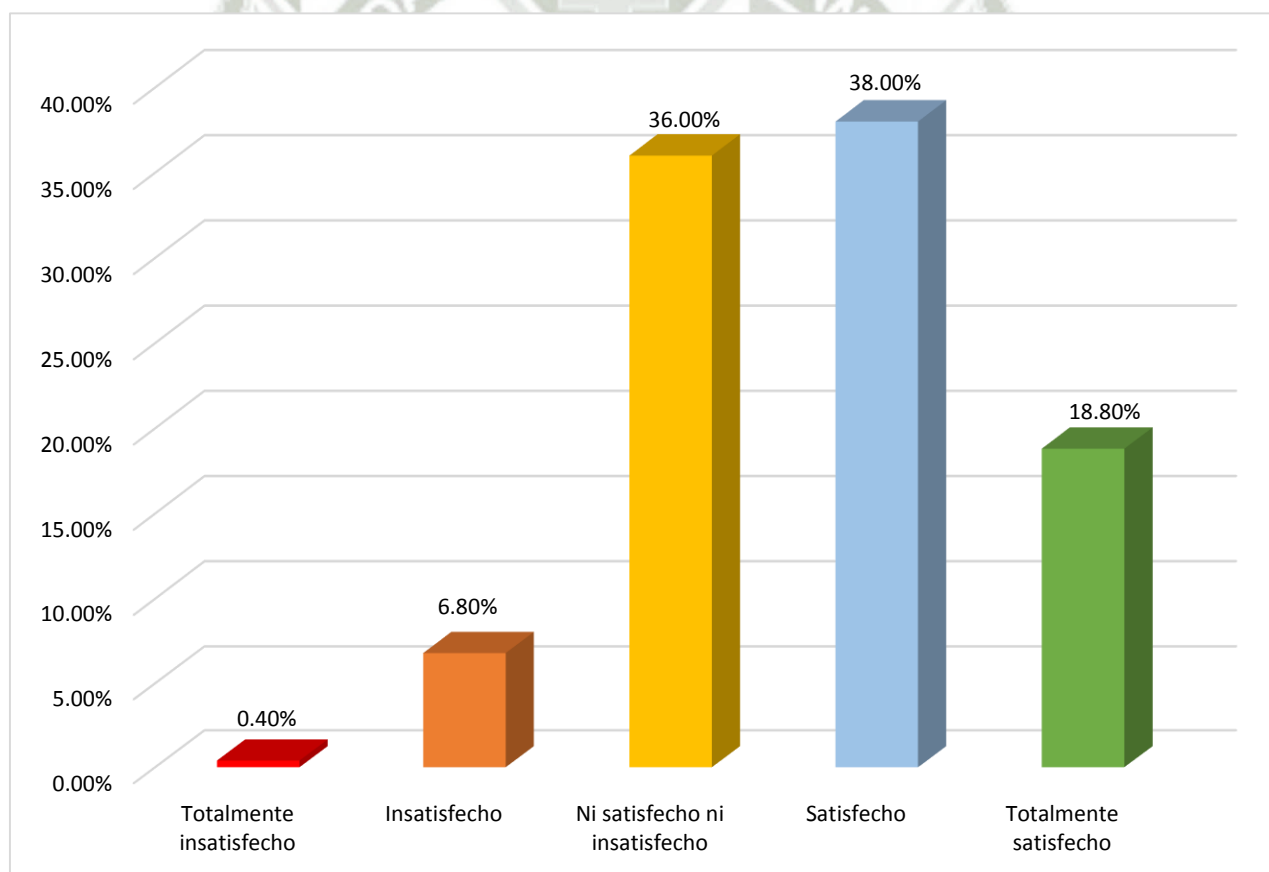
En cuanto a la seguridad en la habitación (caja fuerte), la gráfica nos muestra lo siguiente:

El 53.60% (15.20% “Totalmente Satisfecho” y el 38.40% “Satisfecho”) quedaron satisfechos con la seguridad en su habitación, ya que de esta manera pudieron guardar sus pertenencias de valor y poder tener cierta tranquilidad durante su estadía. Luego el 24.00% quedaron “Ni Satisfechos Ni Insatisfechos” tal vez para este grupo de encuestados el sistema de seguridad en las habitaciones no superó sus expectativas. Mientras que el 13.60% quedó “Insatisfecho” y el 8.80% “Totalmente Insatisfecho” probablemente esto se deba a que estos huéspedes hayan tenido problemas con la caja fuerte de sus habitaciones, tal vez averías que los dejaron decepcionados con este servicio.

Tabla N° 63: ¿Está satisfecho con el servicio de custodia de valores?

Afirmaciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Insatisfecho	1	0.40%
Insatisfecho	17	6.80%
Ni satisfecho ni insatisfecho	90	36.00%
Satisfecho	95	38.00%
Totalmente satisfecho	47	18.80%
Total	250	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 63: ¿Está satisfecho con el servicio de custodia de valores?


Fuente: Aplicación de cuestionario dirigido al huésped.

INTERPRETACIÓN

En cuanto a la pregunta de si estuvieron satisfechos con el servicio de custodia de valores, la gráfica nos muestra los siguientes resultados:

El 56.80% (18.80% “Totalmente Satisfecho” y el 38.00% “Satisfecho”) quedó satisfecho con este servicio, esta cifra no fue tan alta debido a que no todos los huéspedes siempre hacen uso de este servicio, es decir, son solo casos excepcionales en los que viajeros llevan consigo objetos de mucho valor. Por lo que el 36.00% opina quedar “Ni Satisfecho Ni Insatisfecho”, este grupo de encuestados no hicieron uso de este servicio. Finalmente, el 7.2% (7.80% “Insatisfecho” y el 0.40% “Totalmente Insatisfecho”) quedó insatisfecho, tal vez este grupo no necesariamente sufrió pérdidas de sus objetos en custodia, puede ser que la mayoría de ellos haya tenido algún problema con respecto a otro aspecto que hizo que su percepción se así de todo el servicio brindado por el hotel, o tal vez la seguridad del hotel no superó sus expectativas.

FACTORES PRESENTES Y AUSENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TABLA N° 64: Factores presentes y ausentes de la gestión del talento humano

INDICADORES	Factores Presentes (SI)	Factores Ausentes (NO)
ADMISION DEL PERSONAL (reclutamiento y selección)		
1. ¿Cómo se enteró usted de la convocatoria del personal?		
- Anuncios vía internet	58.82%	41.18%
- Anuncios vía periódico	-	100.00%
- Bolsas de trabajo	-	100.00%
- Recomendaciones	41.18%	58.82%
- Otros	-	-
2. Al momento de postular, ¿Qué documentos le exigieron?		
- Curriculum vitae	100.00%	-
- Certificado de estudios	29.41%	70.59%
- Constancias de trabajo	29.41%	70.59%
- Referencias de trabajos anteriores	100.00%	-
- Otros	-	100.00%
3. ¿Qué pruebas incluyó el proceso de selección del personal?		
- Test de personalidad	64.71%	35.29%
- Test de conocimientos profesionales e idiomas	64.71%	35.29%
- Test de inteligencia, aptitudes	64.71%	35.29%
- Entrevista personal	100.00%	-
4. Antes de ser contratado, participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?	100.00%	-
5. ¿Cuánto tiempo duró el periodo de prueba?		
- Tres meses	100.00%	-

	Factores Presentes (SI)	Factores Ausentes (NO)
6. Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?	100.00%	-
APLICACIÓN DE PERSONAS (diseño y evaluación de cargos)		
7. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	100.00%	-
8. ¿Qué habilidades puede desarrollar en su puesto de trabajo?		
- Trabajo en equipo	100.00%	-
- Innovación y creatividad	29.41%	70.59%
- Liderazgo	35.29%	64.71%
- Capacidad de comunicación	100.00%	-
9. ¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?	64.71%	35.29%
10. ¿Se reconoce las tareas que desarrolla?	100.00%	-
11. ¿El hotel le ofrece oportunidad de ascenso?	29.41%	70.59%
COMPENSACION DE PERSONAS (remuneración y beneficios)		
12. ¿Las remuneraciones que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades que desempeña?	70.59%	29.41%
13. ¿Qué aspectos incluye la remuneración básica del puesto de trabajo que desempeña?		
- Remuneración fija	100.00%	-
- Gratificaciones	100.00%	-
- Vacaciones	100.00%	-
- Horas extra	0.00%	100.00%
14. ¿Qué incentivos salariales incluye la remuneración del puesto de trabajo que desempeña?		
- Premios por buen desempeño	0.00%	100.00%
- Bonos por tiempo de servicios	0.00%	100.00%
- Pagos extra (por riesgo, insalubridad, trabajo nocturno, etc.)	0.00%	100.00%

	Factores Presentes (SI)	Factores Ausentes (NO)
- Participación en las utilidades	0.00%	100.00%
15. ¿Qué prestaciones sociales incluye la remuneración del puesto de trabajo que usted desempeña?		
- Seguro de salud	100.00%	-
- Seguros de vida	100.00%	-
- Transporte subsidiado	17.65%	82.35%
- Comida subsidiada	47.06%	52.94%
16. ¿Qué recompensas no monetarias incluye el puesto de trabajo que desempeña en el hotel?		
- Horarios Flexibles	-	100.00%
- Bonos de estadía en el establecimiento hotelero	-	100.00%
- Viajes a otros países con gastos pagados	-	100.00%
- Otros	-	100.00%
17. ¿El hotel le brinda algún reconocimiento por alguna de las siguientes ocasiones?		
- Por cumpleaños	0.00%	100.00%
- Asistencia perfecta (puntualidad)	0.00%	10.00%
- Mejor desempeño laboral en el mes (empleado del mes)	100.00%	-
- Por el tiempo de servicios en el hotel (5 a 10 años)	29.41%	70.59%
DESARROLLO DE PERSONAS (capacitación)		
18. Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?	100.00%	-
19. Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?	35.29%	64.71%
20. ¿Cada cuánto tiempo se realiza capacitación?		
- Cada año	100.00%	-
21. En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades?	100.00%	-
22. ¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?	100.00%	-

	Factores Presentes (SI)	Factores Ausentes (NO)
23. ¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?	100.00%	-
24. Recibe material de capacitación, Como:		
- Folletos	100.00%	-
- Formularios de evaluación	100.00%	-
- Manuales detallados	-	100.00%
- Glosario de términos	-	100.00%
25. ¿El contenido de la capacitación le es suficiente?	-	100.00%
26. Cuando necesitó ser capacitado en algún aspecto ¿El Hotel le brindó capacitación?	-	100.00%
27. ¿Le gustaría recibir capacitaciones?	100.00%	-
MANTENIMIENTO DE PERSONAS (higiene y seguridad)		
28. ¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?	100.00%	-
29. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?		
- Visibilidad de las zonas de emergencia	100.00%	-
- Se determinan cuáles son las zonas de almacenamiento	100.00%	-
- Existen instalaciones de protección (contra temblores)	100.00%	-
- Existen rutas de evaluación en caso de emergencia	100.00%	-
30. ¿El establecimiento cuenta con equipos y utensilios de protección para realizar eficazmente su trabajo?		
- Usan ropa adecuada (uniforme)	100.00%	-
- Cuentan con los utensilios necesarios	100.00%	-
- Instalaciones aceptables de primeros auxilios	11.11%	88.89%
- Equipos en caso de emergencia (ej. extintores, alarmas)	100.00%	-
31. En su puesto de trabajo, ¿Se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomía?		
- Máquinas y equipos adecuados	70.59%	29.41%

	Factores Presentes (SI)	Factores Ausentes (NO)
- Material adecuado para desempeñar su trabajo sin ningún riesgo	70.59%	29.41%
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas	41.18%	58.82%
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico	70.59%	29.41%
32. ¿El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus actividades diarias?	64.71%	35.29%
33. ¿El gerente o jefe inmediato mantiene una buena relación con usted? Como:		
- Buena comunicación	76.47%	23.53%
- Le pide que comparta sus decisiones y/o sugerencias	35.29%	64.71%
- Le brinda asistencia y/o responde a sus necesidades	76.47%	23.53%
- Le brinda bienestar en el trabajo (protección)	100.00%	-
34. ¿Considera que goza de un buen ambiente laboral?	82.35%	17.65%
35. ¿Qué actividades realiza el hotel para mejorar el ambiente laboral?		
- Actividades grupales que fomenten la unión	100.00%	-
- Participación democrática del equipo de trabajo	82.35%	17.65%
- Buena organización con sus compañeros	82.35%	17.65%
- Relación agradable con sus demás compañeros	82.35%	17.65%
36. Para combatir el estrés laboral, ¿El hotel le brinda algunos de los siguientes programas grupales?		
- Relaciones agradables con sus compañeros (almuerzos, reuniones)	100.00%	-
- Intercambios a otros países o ciudades por trabajo	-	100.00%
- Días libres	-	100.00%
- Le brinda estadía (con descuento) en el Establecimiento Hotelero	-	100.00%
EVALUACION DE PERSONAS (supervisión y banco de datos)		
37. ¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?	47.06%	52.94%

	Factores Presentes (SI)	Factores Ausentes (NO)
38. ¿Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño laboral?		
- Método de observación	23.53%	76.47%
- Método de cuestionarios	23.53%	76.47%
- Entrevista individual	-	100.00%
- Entrevista grupal	-	100.00%
39. ¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?	47.06%	52.94%
40. ¿Considera importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?	100.00%	-
41. El establecimiento cuenta con un software (programa) donde almacenan una base de datos como:		
- Datos personales sobre cada trabajador	100.00%	-
- Datos sobre los ocupantes de cada cargo	100.00%	-
- Registro de secciones, datos sobre los trabajadores de cada departamento	100.00%	-
- Registro de remuneración, datos sobre los salarios	100.00%	-

Fuente: Elaboración propia

FACTORES PRESENTES Y AUSENTES DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS HUÉSPEDES

**Tabla N° 65: Factores Ausentes Y Presentes Del Nivel De Satisfacción De
Los Huéspedes**

INDICADORES	FACTORES PRESENTES	%	FACTORES AUSENTES	%
Elementos tangibles	Los huéspedes están satisfechos con la iluminación y decoración del hotel y de las habitaciones.	61.20%	Insatisfacción con respecto a la ventilación y calefacción de las habitaciones.	31.20%
Fiabilidad	• Los huéspedes quedaron satisfechos con el servicio que le brindó el hotel.	48.00%	• Insatisfacción sobre el cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al servicio.	10%
	• El hotel justifica los precios con el servicio de calidad que brinda.	49.60%		
Capacidad de respuesta	La atención brindada por el personal de recepción y el personal de Restaurante y Bar.	53.60%	• El botones del hotel no mostró facilidad para socializar por lo cual causó insatisfacción.	16.00%
			• Insatisfacción con respecto al manejo de quejas en cuanto	9.60%

			a rapidez para atenderlas y brindar una mejor solución.	
Empatía	Los huéspedes están satisfechos con la preocupación por parte de los colaboradores en sus intereses personales.	51.60%	El conocimiento del personal para responder las preguntas de los huéspedes dejó insatisfecho a un pequeño porcentaje.	3.20%
Seguridad	El personal da una imagen de confianza.	50.80	Se debe implementar una mejor seguridad en las habitaciones o renovar las cajas fuertes.	22.40%

Fuente: Elaboración Propia

DISCUSIÓN

En relación a la primera variable “Gestión del Talento Humano” los resultados de la investigación muestra que el establecimiento hotelero cumple con aplicar los siguientes procesos de la gestión del talento humano: desarrollan sus habilidades, existe trabajo en equipo, se reconocen las tareas que desarrollan; sin embargo hay procesos que no se cumplen tales como: no se les asigna incentivos salariales, no capacitan al 100% al personal, no cuenta con instalaciones de primeros auxilios, entre otros.

Los resultados de nuestra investigación demuestran que en cuanto al proceso de admisión del personal (reclutamiento y selección), la mayoría de los colaboradores indicaron que la empresa hotelera realiza algunos de los procesos, cumpliendo con los pasos que se debe seguir para reclutar y seleccionar al personal. Sin embargo, al momento de pedir como requisito los certificados y constancia de estudios y aplicar los test de pruebas, no a todo el personal se le pide dichos requisitos lo cual implica el no saber si a 100% el personal cumple las facultades necesarias para ocupar el puesto al que está ocupando.

En relación a la aplicación de personas (diseño y evaluación de cargos), en cuanto a los cargos que ocupa cada trabajador en el establecimiento hotelero indicaron que tienen sus funciones y responsabilidades bien definidas, así como las habilidades que puede desarrollar en su puesto de trabajo tales como trabajo en

equipo y mantienen una buena comunicación, así mismo el jefe reconoce las tareas que desarrolla; pero ocurre lo contrario con un 70.59% ya que este porcentaje no tiene la oportunidad de asumir cargos superiores generando desmotivación en el personal.

En cuanto a la compensación de personas (remuneración y beneficios), los colaboradores si reciben una remuneración básica el cual se encuentra acorde con las labores que realizan, reciben gratificaciones y vacaciones el cual de alguna forma favorece al colaborador, para que descanse, regrese motivado y con ganas de desempeñar un mejor trabajo, así mismo se les asignan a los colaboradores todas las prestaciones sociales probablemente porque todos los empleados se encuentran en planillas. Sin embargo, el hotel no brinda reconocimientos al personal, esta situación sin duda genera que los colaboradores no se sientan motivados ni comprometidos con realizar un buen desempeño laboral.

Con respecto al desarrollo de personas (capacitación del personal), la gerencia del establecimiento brinda dicha capacitación solo al personal que se encuentra situado en el área administrativa y los jefes de cada departamento del hotel con el fin de perfeccionar su puesto de trabajo en función de las necesidades del hotel, mejoren sus habilidades, capacidades y obtengan mayor liderazgo con el personal ubicado en los puestos operativos. Sin embargo, la empresa hotelera no brinda capacitación a los trabajadores que ocupan el puesto operativo, lo cual puede

perjudicar el servicio generando cierto malestar en el trabajador porque no permite lograr con los estándares de calidad del establecimiento hotelero ocasionando un servicio de mala calidad. Además, la investigación nos muestra que el establecimiento hotelero brindó un previo entrenamiento a todo el personal que ingresó a trabajar preparándolos para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo que ocuparán.

Para el mantenimiento del personal, los trabajadores indicaron que se cumplen a un cierto porcentaje las condiciones de seguridad e higiene. Así mismo están satisfechos con la comunicación que existe con sus demás compañeros de trabajo, de cierta forma esto ocurre porque el hotel posee poco personal, facilitando buena comunicación y un buen clima laboral. No obstante, si bien los colaboradores consideran que existe una buena comunicación con sus superiores, no todo el personal está satisfecho con la relación que existe con el gerente o jefe inmediato porque no comparten decisiones y dar sugerencias, creando un ambiente de incomodidad en el trabajo.

Referente a la evaluación del personal, algunos de los trabajadores indicaron que se les hace una supervisión de como desempeñan su trabajo, dicho personal corresponde a los colaboradores que se encuentran en el puesto operativo y es evaluado por su jefe inmediato, evaluando el desarrollo de su rendimiento individual. Sin embargo, no todo el personal recibe dichas supervisiones, se deduce que

existen ciertas diferencias al momento de supervisar al personal y en consecuencia esto podría tener un efecto negativo, no permitiendo conocer si el personal cumple a un 100% con sus actividades.

Con relación a la segunda variable de satisfacción de los clientes que teóricamente nos dice que es el resultado de la comparación del rendimiento percibido de un producto o servicio con las expectativas. Dentro de los indicadores para medir el nivel de satisfacción, los elementos tangibles generaron que un gran grupo de encuestados resulte satisfecho con las instalaciones del hotel, habitaciones y Restaurant y Bar principalmente. Entonces para este primer elemento tenemos resultados positivos en cuanto a la iluminación y decoración del hotel y de las habitaciones. Podríamos atribuir a este resultado la infraestructura moderna del hotel y la cuidadosa decoración que emplea. Sin embargo, la ventilación y calefacción de las habitaciones produjo insatisfacción en los clientes, debido a que posiblemente experimentaron alguna avería con estos artefactos o ventanas.

De acuerdo a los resultados, los huéspedes encuestados quedaron en su mayoría satisfechos con la fiabilidad del servicio recibido y además con el cumplimiento del hotel con lo prometido en cuanto a la relación de los precios con la calidad del servicio.

Otro indicador que se consideró fue la capacidad de respuesta, en la cual interviene el servicio brindado por el personal. Para esta parte tenemos en su mayoría respuestas positivas con respecto a la atención que les brindó el personal de recepción y de restaurant y bar; según este grupo de clientes el personal fue eficiente y oportuno, reflejando identidad y compromiso con los objetivos del establecimiento. Sin embargo, un grupo del 16.35% quedó insatisfecho con el desenvolvimiento y habilidad social que demostró el botones del hotel. Además, cabe resaltar que en esta parte también se consideró el manejo de reclamos y quejas, lo cual reflejó que un 10.26% de los que tuvieron algún inconveniente durante su estadía quedaron insatisfechos con la solución que se les brindó, esto influirá negativamente en la fidelidad de los clientes a futuro.

Los resultados para la parte de empatía que el personal demostró a los clientes fueron bastante satisfactorios, es decir que se demostró preocupación en los intereses personales de los huéspedes. Esta expectativa según la teoría se encuentra en un nivel deseado, es decir, no necesariamente el cliente lo requiere, pero cuando cumplen este deseo el servicio va más allá de los estándares del mercado. Por el contrario, el conocimiento del personal para responder preguntas de los clientes no superó las expectativas de algunos.

Y finalmente la seguridad, la cual es una expectativa básica en un establecimiento hotelero, ya que determinarán si es un lugar seguro para pernoctar.

Los resultados obtenidos son óptimos, en su gran mayoría los encuestados opinaron estar satisfechos con la imagen de confianza que brindó el personal, aún el establecimiento no implementa lo último en tecnología en cuanto a un sistema de seguridad, pero el personal también forma parte de brindar esta tranquilidad y seguridad en los huéspedes para generar una estadía placentera.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Se identifica que existe cierta relación entre la gestión del talento humano con el nivel de satisfacción de los clientes del establecimiento hotelero, debido a que se obtuvieron resultados positivos de los colaboradores en cuanto a la comunicación con sus superiores, el ambiente laboral, definición clara de funciones, todos estos aspectos repercutieron directamente en el buen desempeño de los colaboradores, brindando así un servicio de calidad con la cual se logró obtener un nivel óptimo de satisfacción en los huéspedes, sin embargo como consecuencia de no cumplirse todos los procesos para realizar una adecuada gestión del talento humano tenemos resultados negativos que representan pequeños porcentajes en algunos aspectos del nivel de satisfacción.

SEGUNDA: Mediante los resultados de la presente investigación se determina que el establecimiento hotelero cumple con algunos de los procesos de gestión de talento humano tales como: el proceso de admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas y mantenimiento de personas influyendo de alguna manera un buen rendimiento laboral del personal de forma eficiente, sin embargo, se puede señalar que dichos procesos no se cumplen en su totalidad lo que genera también una baja productividad en el hotel.

TERCERA: El hotel brindó un buen servicio según los resultados obtenidos, ya que se muestra altos niveles de satisfacción en la mayoría de los casos, en especial

se tiene resultados positivos con respecto al servicio brindado por el personal de recepción y el personal del Restaurante y Bar, ellos demostraron interés y preocupación en los intereses y deseos personales de los clientes, brindando así un servicio personalizado que hizo sentir importante a la mayoría de los huéspedes. Pero también tenemos alto grado de encuestados que quedaron insatisfechos con el servicio brindado por el botones, debido a que ellos consideraron que no fue muy sociable y no percibieron un buen desempeño del trabajador.

CUARTA: La comunicación que existe entre los trabajadores del hotel el fundador es buena, suscitando un buen clima laboral y propiciando a un buen ambiente de trabajo para un mejor desarrollo de sus tareas asignadas. Así mismo se determina que el hotel posee las condiciones de seguridad saludables, desatacándose las instalaciones y equipos de protección confiables contribuyendo de esta forma a desempeñar un buen trabajo.

SUGERENCIAS

PRIMERA: El establecimiento hotelero debe enfocarse en establecer incentivos a sus trabajadores en las ocasiones que lo requieran, para que los empleados se sientan motivados, se comprometan a desempeñar un mejor trabajo del que ya realizan y sobre todo se refleje en el buen servicio al cliente.

SEGUNDA: La gerencia del Hotel el Fundador debe considerar en realizar capacitaciones a todos los trabajadores para así contribuir a un mejor desarrollo, tanto en el ámbito personal como profesional para que adquieran nuevos conocimientos que les permita cumplir con los objetivos y metas que plantea el hotel, logrando que los trabajadores se sientan comprometidos al momento de realizar sus funciones y genere que el nivel de satisfacción de los clientes incremente.

TERCERA: Dentro del establecimiento hotelero se refleja que no a todos los colaboradores tienen la oportunidad de asumir cargos superiores. Por tanto, la empresa hotelera debe proporcionar a todo el personal en general dichos ascensos, ya sea por diferentes sistemas como por la realización de méritos para que se sientan motivados al momento de desempeñar sus labores y crezcan profesionalmente.

CUARTA: En cuanto a las instalaciones del hotel, según las valoraciones de los huéspedes se observa que existe un alto porcentaje de insatisfacción con respecto

a la ventilación y calefacción en las habitaciones, por lo tanto, la empresa hotelera debería de realizar una inspección de este equipamiento y determinar las fallas para repararlas o tal vez renovarlas.



BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha (2006); *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*; Buenos Aires – Argentina. Nueva edición Granica S.A.
- ALLES, Martha (2008); *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*; México: Ediciones Granica México S.A. de C.V; Pág. 45
- ALBRECHT, Karl (1979); *El estrés y el Gerente*; Spectrum, Englewood Cliffs; Pág. 87
- Balza, Antonio (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*; Caracas - Venezuela. Editorial Gremial APUNESR; Pág. 18
- BEHER, Terry & NEWMAN, John (1978); *Estrés organizacional, salud del empleador, y la eficacia de la organización: un análisis factorial, el modelo y Literatura críticas*. Personnel Psychology, vol. 31.
- CAMPOS TORRES, Sara (2008); *Manual de Gestión de Recursos Humanos*; Lima - Perú. Primera Edición Gaceta Jurídica S.A.
- CASTILLO APONTE, J. (2006); *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad, textos universitarios*. ECOE Ediciones.
- CLAVER, Enrique; GASCO, José Luis & LLOPIS (1995); *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*; Madrid - España: Cívitas
- CHIAVENATO, Idalberto (1997); *Recursos Humanos*; Sao Paulo - Brasil. Edición compacta Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002); *Gestión de Talento Humano*; México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

- CHIAVENATO, Idalberto (2002); *Gestión de Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*; Bogotá - Colombia. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto (2003); *Gestión del talento humano: El Nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Medunab Ediciones.
- CHIAVENATO, Idalberto (2008); *Gestión del Talento humano: Tercera Edición*; México. McGraw - Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*; México: Tercera edición; editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de Mexico.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición; Santafé de Bogotá - Colombia. McGRAW-HILL Interamericana, S.A.
- CHRUDEN, Herbert & SHERMAN Arthur (1998); *Administración de personal*; Buenos Aires - Argentina. Editorial Continental.
- DECENZO, David A. & ROBBINS Stephen P. (1996); *Administración del Personal*; Nueva York - USA. John Wiley & Sons.
- DECENZO, David A. & ROBBINS Stephen P. (2001); *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Editorial Pearson Prentice Hall.
- DESSLER, Gary (1997); *Administración del Personal*. Editorial Prentice Hall; Upper Saddle River, NJ. Pág. 23
- DESSLER, Gary (2001); *Administración de Personal*; Mexico. Editorial Pearson Educacion.

- ESCUDERO TUCCIO, Carla (2008); *La importancia de la capacitación en el crecimiento de las empresas*. Editorial Gaceta Jurídica.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis, BALKIN, David & CARDY Robert (1995). *Managing Human Resources*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs; pág. 587
- GOSSO, Fernando (2008); *Hipersatisfacción del Cliente*; México D.F - México. Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- HAYES, Bob (2002); *Cómo medir la satisfacción del cliente: Desarrollo y utilización de cuestionarios*; Barcelona - España. Ediciones Gestión 2000 S.A
- HARMER, Jeremy. *La práctica de la enseñanza*. Ed. Longman 3rd Edition.
- IVANCEVICH, John M. (1995); *Gestión de recursos humanos*; Nueva York - USA; Richard D. Irwin.
- KOTLER, Philip; *Dirección de Mercadotecnia*; 8va Edición.
- LÓPEZ, José Nebot (1999); *La selección de Personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas*; Madrid - España. Editorial Fundación Confemetal.
- McGEHEE, William & THAYER, Paul (1962); *TRAINING, adiestramiento y formación profesional*; Madrid - España. Editorial River; Pág. 16
- MILKOVISH, George & BOUDREAU John (1994); *Gestión de Recursos Humanos*; Nueva York - USA. Editorial Richard D. Irwin, Burr Ridge Ed. III.
- PUCHOL, Luis (2003); *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*; Madrid - España. Ediciones Díaz de Santos.
- SCHERMERHORN, John R. (1996); *Jr. Management*. John Wiley & Sons de Nueva York - USA.

- SETÓ, Dolores (2004); *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*; Madrid - España. Editorial Esic.



WEBGRAFIA


- CHACÓN, Erick; *Monografías informes para empresarios: Satisfacción y expectativas del cliente*; recuperado de <http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa167.pdf>; consultado el 01 de Septiembre del 2015.
- Desarrollo de Personas, disponible en www.desarrollodepersonas.com; consultado el 07 de agosto del 2015.
- EUGENE W. Anderson, CLAES Fornell, DONALD R. Lehman; recuperado de <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf> <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>; consultado el 03 de Julio del 2015.
- HOTEL FUNDADOR, disponible en <http://www.hotelfundador.pe>, consultado el 16 de septiembre del 2015.
- LEÓN DE MORALES, Eli, Reclutamiento del Personal, Administración IV, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos80/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml>, consultado el 17 de Agosto del 2015.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=56&tip=54>; consultado el 22 de Septiembre del 2015.
- Procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira, disponible en

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1366/1/796077C346p.pdf>, consultado el 18 de Agosto del 2015.

- Real Academia Española. Diccionario de la Real Academia; recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=reclutar>; consultado el 02 de Julio del 2015.
- TEXTO UNICO ORDENADO DEL D. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL; recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf; consultado el 23 de marzo del 2016.
- THOMPSON, Ivan; recuperado de <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>; consultado el 08 de Julio del 2015.
- UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, *Oficina de bolsa de trabajo y emprendimiento*, disponible en <http://www.upao.edu.pe/bolsadetrabajo/dcto/seleccion.pdf>, consultado el 17 de agosto del 2015.



ANEXOS



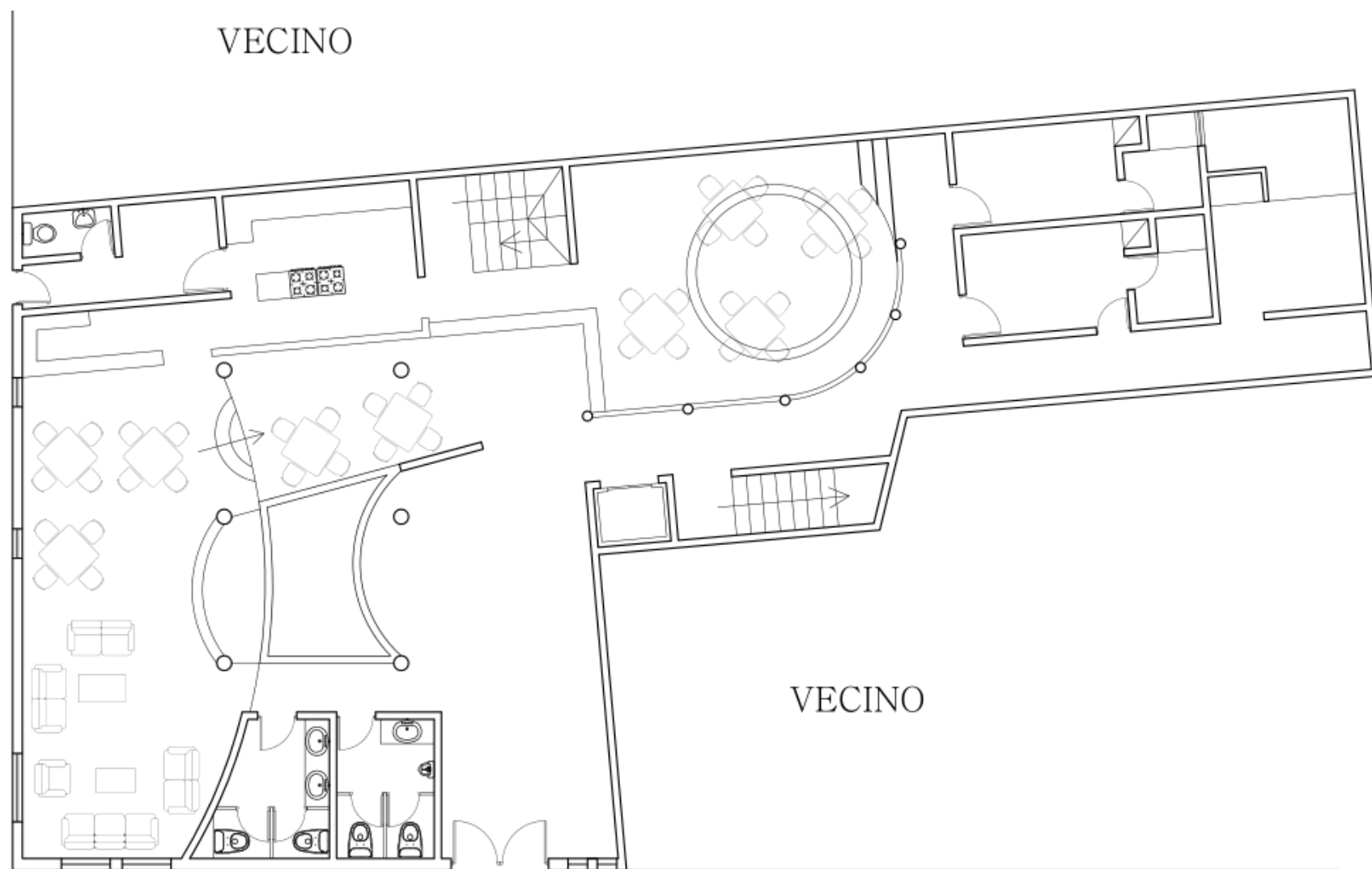
ANEXO 1: CROQUIS DEL ESTABLECIMIENTO

Croquis Hotel Fundador

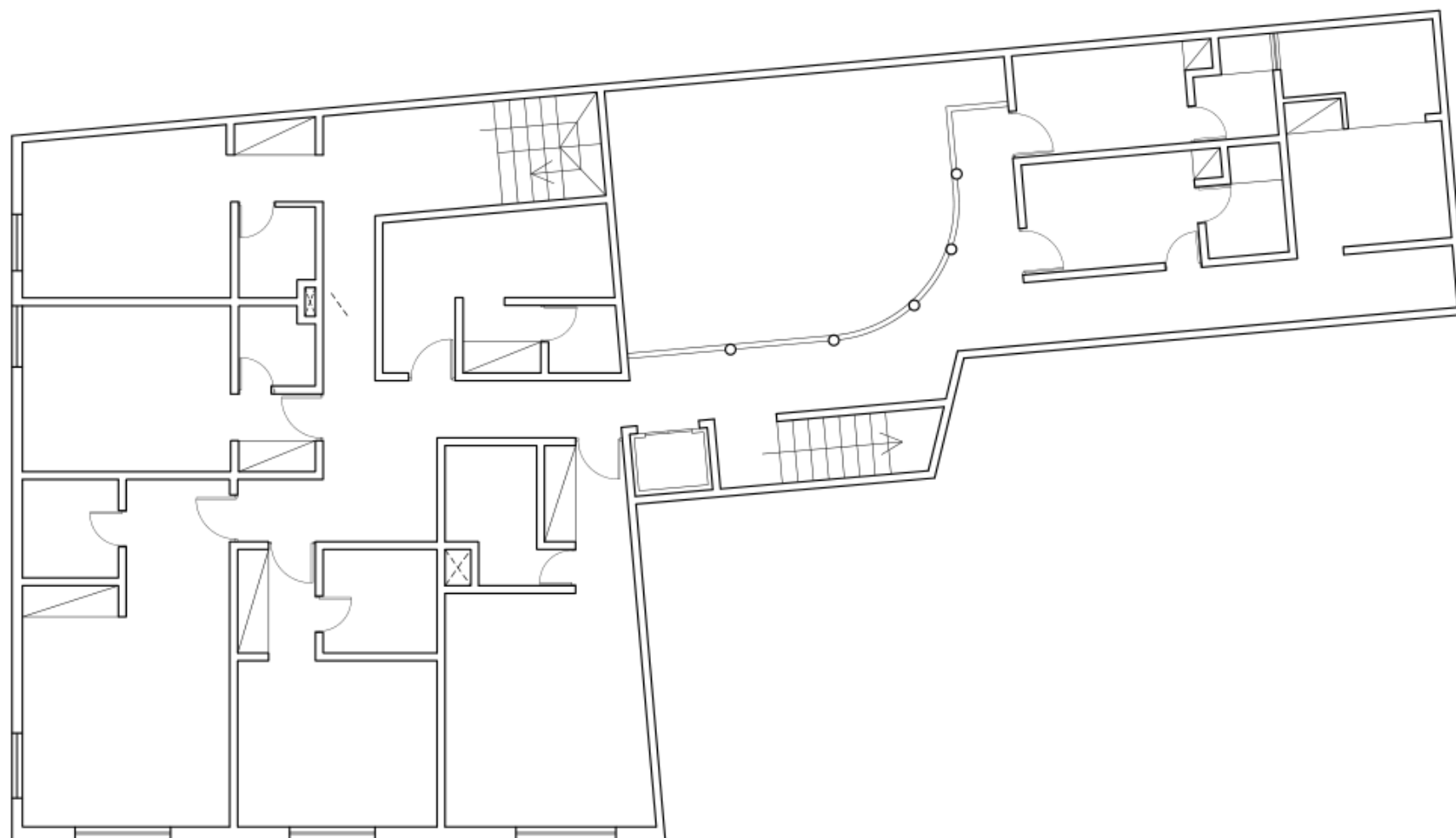




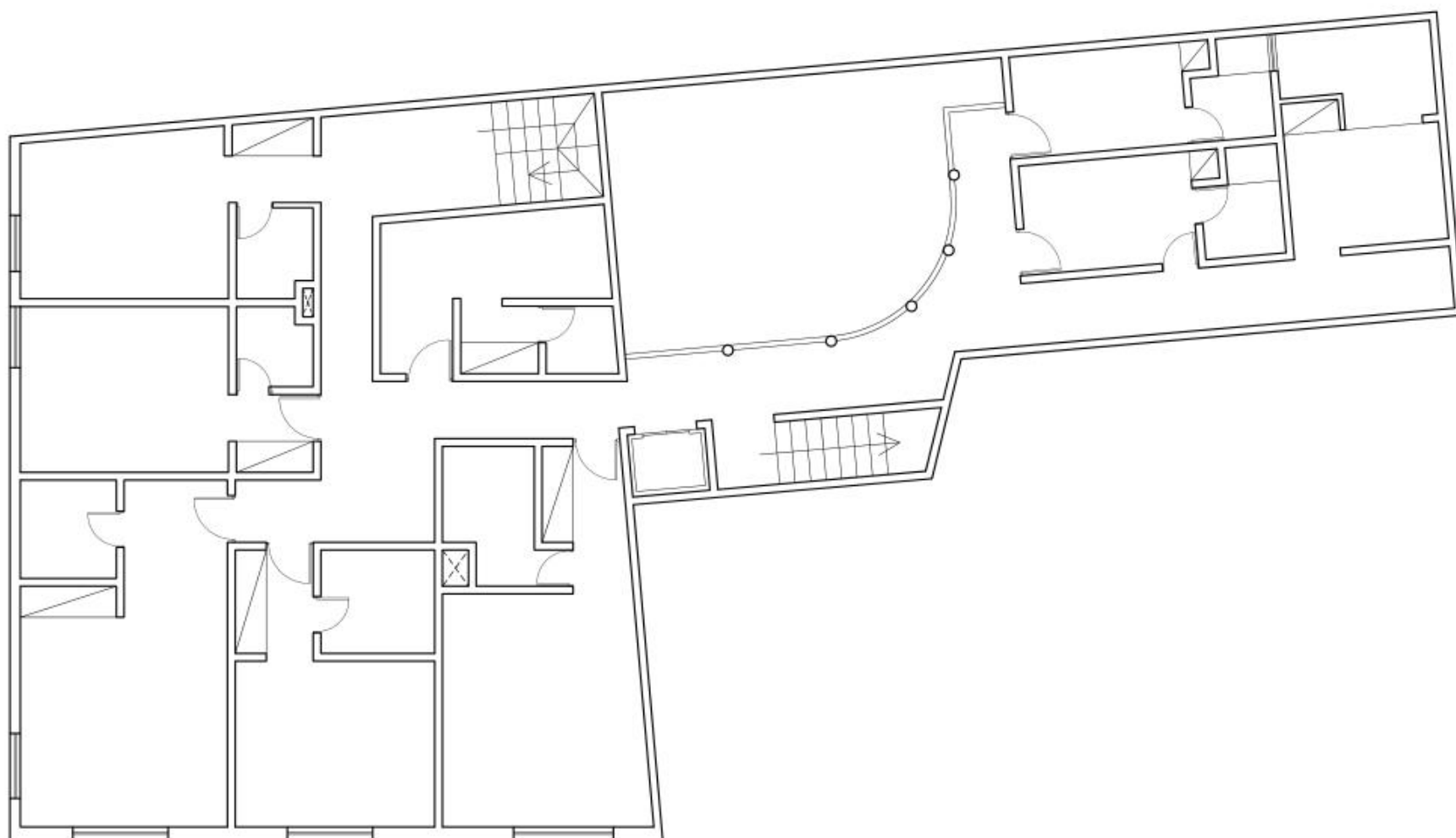
ANEXO 2: PLANOS DEL ESTABLECIMIENTO



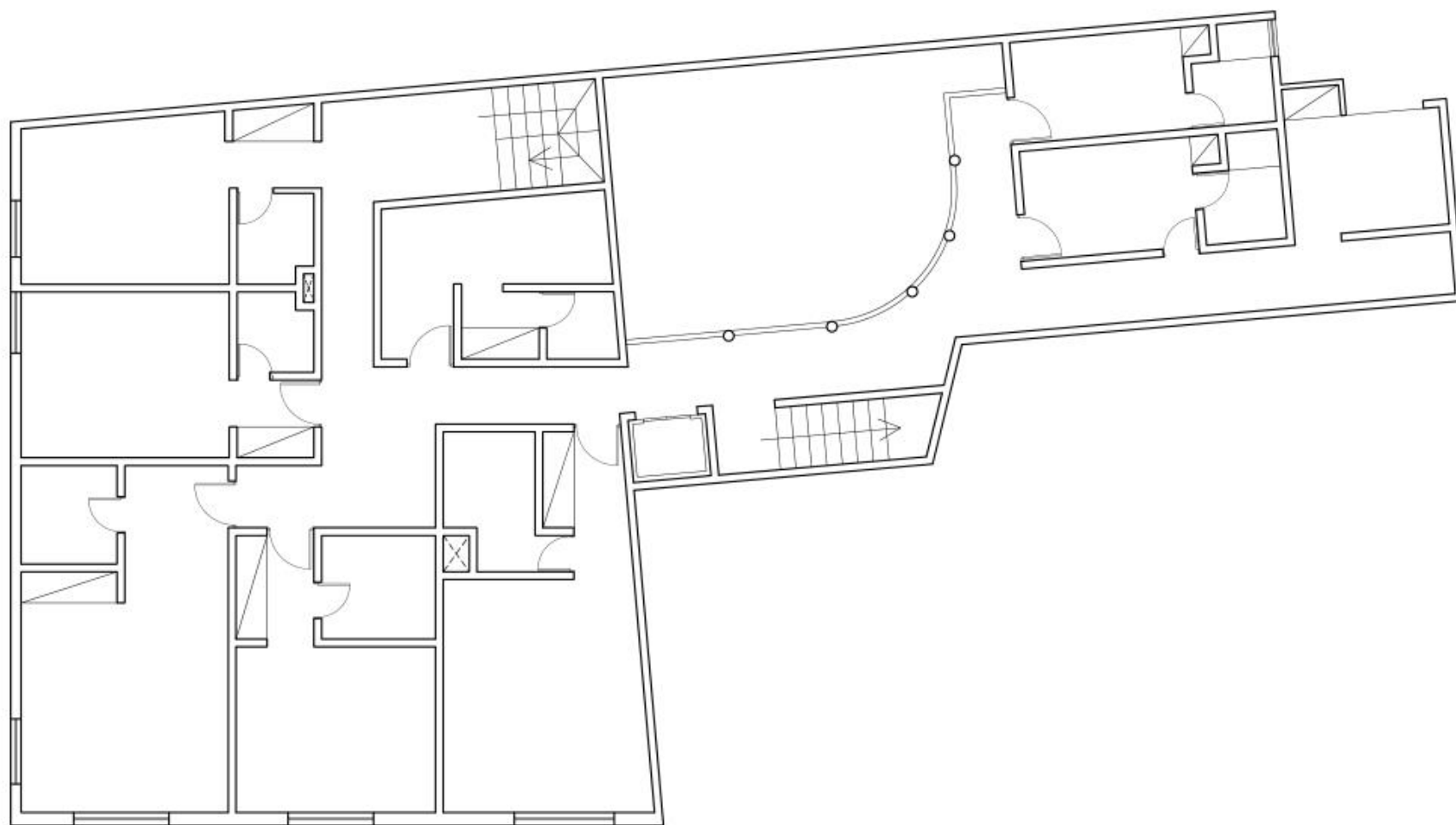
PRIMERA PLANTA



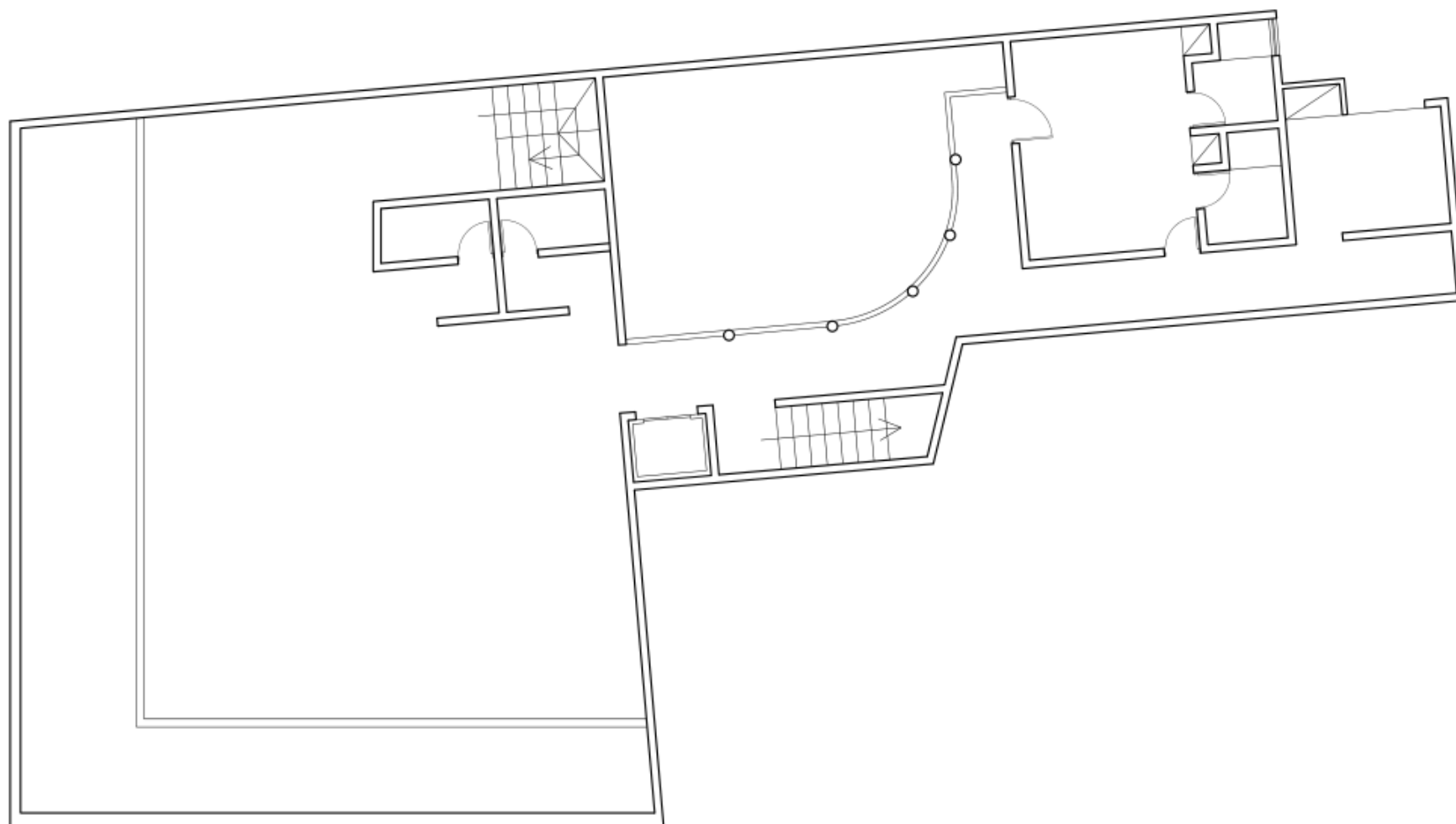
SEGUNDA PLANTA



TERCERA PLANTA



CUARTA PLANTA



QUINTA PLANTA



ANEXO 3: MODELO DE INSTRUMENTOS



Universidad Católica De Santa María
Escuela Profesional De Turismo Y Hotelería

ANEXO N° 1: Cuestionario dirigido al personal del hotel

Estimado trabajador:

Agradeceré a usted se sirva a llenar este cuestionario que tiene como fin conocer su opinión acerca de la gestión del talento humano en el establecimiento Hotelero El Fundador.

EDAD: _____ **ESTADO CIVIL:** Soltero ☐ Casado ☐

GENERO: Masculino ☐ Femenino ☐

ÁREA: _____ **PUESTO:** _____

TIEMPO TRABAJADO EN EL PUESTO	
Menos de 2 años	
Entre 2 y 10 años	
Más de 10 años	

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primario	
Secundario	
Técnicos	
Superior	

Marque con una (X) en la(s) opción(es) elegida(s).

Preguntas		
ADMISION DEL PERSONAL (<i>reclutamiento y selección</i>)		
1. ¿Cómo se enteró usted de la convocatoria de personal?		
- Anuncios vía Internet	Sí	No
- Anuncios vía Periódico	Sí	No
- Bolsas de Trabajo (promovido por universidades)	Sí	No
- Recomendaciones	Sí	No
- Otros	Sí	No
2. Al momento de postular, ¿Qué documentos le exigieron?		
- Curriculum Vitae	Sí	No
- Certificado de Estudios	Sí	No
- Constancias de Trabajo	Sí	No
- Referencias de trabajos anteriores	Sí	No
- Otros		
3. ¿Qué pruebas incluyó el proceso de selección de personal?		
- Test de personalidad	Sí	No
- Test de conocimientos profesionales e idiomas	Sí	No
- Test de inteligencia, aptitudes o psicotécnicos	Sí	No

- Entrevista personal	Sí	No
4. ¿Antes de ser contratado, participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto? <i>* Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta 6 y continúe con la encuesta.</i>	Sí	No
5. ¿Cuánto tiempo duró el periodo de prueba?		
- Un día	Sí	No
- Tres días	Sí	No
- Una semana	Sí	No
- Tres meses	Sí	No
6. Una vez seleccionado y contratado, ¿Pasó usted por un proceso de inducción?	Sí	No
APLICACIÓN DE PERSONAS (diseño y evaluación de cargos)		
7. ¿Están bien definidas, las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?	Sí	No
8. ¿Qué habilidades puede desarrollar al máximo en el puesto de trabajo que desempeña?		
- Trabajo en equipo	Sí	No
- Innovación(1) y creatividad	Sí	No
- Liderazgo	Sí	No
- Capacidad de comunicación	Sí	No
9. ¿Es política del hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores?	Sí	No
10. ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?	Sí	No
11. ¿El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso, según su desempeño?	Sí	No
COMPENSACION DE LAS PERSONAS (remuneración y beneficios)		
12. La remuneración que recibe, ¿Guarda relación con las tareas y responsabilidades del puesto que desempeña?	Sí	No
13. ¿Qué aspectos incluye la remuneración básica del puesto de trabajo que desempeña?		
- Remuneración fija	Sí	No
- Gratificaciones	Sí	No
- Vacaciones	Sí	No
- Horas extra	Sí	No
14. ¿Qué incentivos salariales incluye la remuneración del puesto de trabajo que desempeña?		
- Premios por buen desempeño	Sí	No
- Bonos por tiempo de servicios	Sí	No
- Pagos extra (por riesgo, insalubridad, trabajo nocturno, etc.)	Sí	No

- Participación en las utilidades	Sí	No
15.¿Qué prestaciones sociales incluye la remuneración del puesto de trabajo que usted desempeña?		
- Seguro de salud	Sí	No
- Seguros de vida	Sí	No
- Transporte subsidiado	Sí	No
- Comida subsidiada	Sí	No
16.¿Qué recompensas no monetarias incluye el puesto de trabajo que desempeña en el hotel?		
- Horarios flexibles	Sí	No
- Bonos de estadía en el Establecimiento Hotelero	Sí	No
- Viajes a otros países con gastos pagados	Sí	No
- Otros	Sí	No
17.¿El establecimiento hotelero le brinda algún reconocimiento especial en alguna de las siguientes ocasiones?		
- Por cumpleaños	Sí	No
- Asistencia perfecta (puntualidad)	Sí	No
- Mejor desempeño laboral en el mes (empleado del mes)	Sí	No
- Por el tiempo de servicio en el Hotel (5 a 10 años)	Sí	No
DESARROLLO DE PERSONAS (capacitación)		
18.Al ingresar al hotel, ¿Recibió usted entrenamiento?	Sí	No
19.Durante su permanencia en el hotel, ¿Recibe usted capacitaciones?	Sí	No
<i>*Si su respuesta es NO, por favor pase a la pregunta 27.</i>		
20.¿Cada cuánto tiempo se realiza el periodo de capacitación?		
- Cada 3 meses	Sí	No
- Cada 6 meses	Sí	No
- Cada año	Sí	No
- Cada 2 años	Sí	No
21.En la capacitación, ¿Se actualiza y perfecciona los conocimientos y habilidades que requiere para realizar mejor su actividad laboral?	Sí	No
22.¿Las capacitaciones son apoyadas con material e instructores por parte del mismo Hotel?	Sí	No
23.¿El plan de capacitación del Hotel le es útil?	Sí	No
24.Recibe material de capacitación, como:		
- Folletos	Sí	No
- Formularios de evaluación	Sí	No
- Manuales detallados	Sí	No

- Glosario de términos	Sí	No
25. ¿El contenido de la capacitación es suficiente para cumplir correctamente con su labor?	Sí	No
26. Cuándo necesitó ser capacitado en algún aspecto, ¿El Hotel le brindó capacitación?	Sí	No
27. ¿Le gustaría recibir capacitaciones?	Sí	No
MANTENIMIENTO (RETENCIÓN) DE PERSONAS (<i>higiene y seguridad</i>)		
28. ¿Las instalaciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?	Sí	No
29. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras? Como:		
- Visibilidad de las zonas de emergencia (existe señalización)	Sí	No
- Se determinan cuáles son las zonas de almacenamiento (2)	Sí	No
- Existe instalaciones de protección (contra temblores, incendios)	Sí	No
- Existe rutas de evacuación en caso de cualquier emergencia	Sí	No
30. ¿El establecimiento cuenta con equipos y utensilios de protección para realizar eficazmente su trabajo? Como:		
- Usan ropa adecuada (uniforme)	Sí	No
- Cuentan con utensilios necesarios	Sí	No
- Instalaciones aceptables de primeros auxilios (botiquín)	Sí	No
- Equipos en caso de emergencia (ej. extintores, alarmas)	Sí	No
31. En su puesto de trabajo, ¿Se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomía (3)? Como:		
- Máquinas y equipos adecuados	Sí	No
- Material adecuado para desempeñar su trabajo sin ningún riesgo	Sí	No
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas	Sí	No
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico	Sí	No
32. ¿El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus actividades diarias?	Sí	No
33. ¿El gerente o jefe inmediato mantiene una buena relación con usted? Como:		
- Buena comunicación	Sí	No
- Le pide que comparta sus decisiones y/o sugerencias	Sí	No
- Le brinda asistencia y/o responde a sus necesidades	Sí	No
- Le brinda bienestar en el trabajo (protección)	Sí	No
34. ¿Considera usted que goza de un buen ambiente laboral?	Sí	No
35. ¿Qué actividades realiza el establecimiento hotelero para mejorar el ambiente laboral?		

- Actividades grupales que fomenten la unión	Sí	No
- Participación democrática del equipo de trabajo	Sí	No
- Buena organización con sus compañeros	Sí	No
- Relación agradable con sus demás compañeros	Sí	No
36. Para efectos de combatir el estrés laboral, ¿El Establecimiento Hotelero le brinda algunos de los siguientes programas grupales?		
- Relaciones agradables con sus compañeros de trabajo (ej. almuerzos, juegos deportivos, reuniones con familiares, etc.)	Sí	No
- Intercambios a otros países o ciudades por trabajo	Sí	No
- Días libres	Sí	No
- Le brinda estadía (con descuento) en el Establecimiento Hotelero	Sí	No
EVALUACION DE PERSONAS (supervisión y banco de datos)		
37. ¿Existe alguna supervisión de cómo desempeña usted su trabajo?	Sí	No
38. ¿Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño laboral?		
- Método de observación	Sí	No
- Método de cuestionario	Sí	No
- Entrevista individual	Sí	No
- Entrevista grupal	Sí	No
39. ¿Le dan resultados de cómo fue su desempeño laboral?	Sí	No
40. ¿Considera importante que exista una supervisión de cómo es su desempeño laboral?	Sí	No
41. El establecimiento cuenta con un software (programa) donde almacenan una base de datos, como:		
- Registro de personal, datos personales sobre cada trabajador	Sí	No
- Registro de puestos, datos sobre los ocupantes de cada cargo	Sí	No
- Registro de secciones, datos sobre los trabajadores de cada departamento	Sí	No
- Registro de remuneración, datos sobre los salarios	Sí	No

GLOSARIO:

(1)**Innovación:** Es utilizar el conocimiento y generarlo para crear productos, servicios, que son nuevos para la empresa.

(2)**Zonas de almacenamiento:** Áreas donde se almacenan productos o materiales.

(3)**Ergonomía:** Se encarga del diseño de lugares de trabajo, herramientas, de modo que coincidan con las características fisiológicas, psicológicas del trabajador.

Le agradecemos haberse tomado el tiempo para responder con sinceridad cada una de las preguntas, su opinión es muy valiosa para nosotros.



Universidad Católica De Santa María
Escuela Profesional De Turismo Y Hotelería

ANEXO N° 2: Cuestionario dirigido al huésped

Estimado Huésped:

Agradeceré a usted se sirva a llenar la presente encuesta que tiene como objeto conocer su opinión acerca de los servicios recibidos en el Hotel Fundador.

EDAD: _____ GÉNERO: Masculino ☐ Femenino ☐

NACIONALIDAD: _____ PROFESIÓN/OCUPACIÓN: _____

Marque con una (x) en el recuadro correspondiente a la alternativa que considere más apropiada, teniendo en cuenta el siguiente cuadro que explica la escala del 1 al 5:

1	Totalmente insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Ni satisfecho ni insatisfecho
4	Satisfecho
5	Totalmente satisfecho.

Preguntas/ Afirmaciones	1	2	3	4	5
ELEMENTOS TANGIBLES ⁽¹⁾					
<i>Apariencia de las Instalaciones</i>					
<i>Instalaciones del hotel:</i>					
1. ¿Se siente satisfecho con las facilidades y servicios que ofrece el hotel?					
2. Estado del equipamiento ⁽²⁾ e instalaciones del hotel					
3. Iluminación y decoración					
4. Comodidad					
<i>Servicios que ofrece la habitación:</i>					
5. Iluminación y decoración					
6. Ventilación y calefacción					
7. Mobiliario ⁽³⁾					
8. Productos de aseo personal					
9. Limpieza y pulcritud					
10. Minibar					
11. Servicios higiénicos – S.S.H.H.					
12. Ropa de cama (sábanas, colchas, fundas, etc.)					
<i>Servicios que ofrece el Restaurante y Bar:</i>					
13. Decoración y ambientación					
14. Comodidad					
15. Limpieza y Pulcritud del ambiente					
16. Servicios de desayuno (Buffet)					
17. Servicios de almuerzo					
18. Servicio de cena					
<i>Aspectos evaluados en cuando a los alimentos</i>					
19. Presentación de los platos					
20. Temperatura					

21. Cantidad de los alimentos					
22. Precio					
23. Sabor					
Aspectos evaluados en cuanto a las bebidas					
24. Presentación de las bebidas					
25. Cantidad					
26. Precio					
27. Sabor					
Apariencia del personal					
28. Apariencia limpia y agradable.					
29. Uniforme del personal.					
Elementos de Comunicación					
30. Contenido de los folletos de información turística.					
31. Contenido de los folletos de información del hotel.					
32. Estado de los folletos.					
33. Presentación de folletos y trifoliados. (diseño y apariencia)					
34. ¿Está Ud. Satisfecho con la información sobre el hotel en las webs de viajeros? (TripAdvisor, Viajeros.com, etc.)					
FIABILIDAD⁽⁴⁾					
35. ¿Está Ud. satisfecho con el servicio que le brindó el hotel?					
36. Cumplimiento del hotel con lo prometido en relación al servicio.					
37. Relación de los precios con la calidad del servicio recibido.					
CAPACIDAD DE RESPUESTA					
Botones					
38. Amabilidad y cortesía					
39. Asistencia y ayuda con su equipaje					
40. Facilidad para socializar					
Personal de recepción					
41. Cortesía					
42. Profesionalismo					
43. Rapidez en el servicio					
44. Orientación e información					
45. Disposición para ayudar a los huéspedes					
Personal del Restaurante y Bar					
46. Eficiencia del servicio					
47. Rapidez del servicio					
48. Comunicación de horarios de atención (Horario de atención en el restaurante y bar)					
49. Disposición de ayuda.					
Manejo de reclamos y quejas					
¿Tuvo usted algún inconveniente con el servicio u otra razón similar?					
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
Si su respuesta es No, por favor pase a la pregunta 48 y continúe con la encuesta.					

50. Rapidez con la que fue atendida su queja o reclamo.					
51. Comprensión y disposición por parte del personal para encontrar una solución.					
52. ¿Quedó satisfecho con la solución que le dio el personal?					
EMPATÍA					
53. Preocupación demostrada por parte de los trabajadores en sus intereses personales.					
54. Atención prestada por parte del personal a sus deseos y necesidades.					
55. Conocimiento del personal para responder a todas sus preguntas.					
SEGURIDAD					
56. El personal da una imagen de confianza.					
57. ¿Está satisfecho con el sistema de seguridad con que cuenta el hotel? (Cámaras de seguridad, vigilancia, etc.)					
58. Seguridad en la habitación (caja fuerte)					
59. ¿Está satisfecho con el servicio de custodia de valores?					

GLOSARIO:

- (1) **Elementos Tangibles:** Entendiendo por tocar todo aquello que se puede realizar con el sentido del tacto, también alcanzar algún objeto o cosa, sin tomarlo, entre otras definiciones.
- (2) **Equipamiento:** Conjunto de instalaciones y servicios necesarios para una actividad determinada en industrias, urbanizaciones, ejércitos, etc.
- (3) **Mobiliario:** Conjunto de muebles de una casa o edificio.
- (4) **Socializar:** Conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación.
- (5) **Empatía:** Es la capacidad que tiene el ser humano para conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que el otro se sienta muy bien con él.

Le agradecemos haberse tomado el tiempo para responder con sinceridad cada una de las preguntas, su opinión es muy valiosa para nosotros.



Universidad Católica De Santa María
Escuela Profesional De Turismo Y Hotelería

ANNEX N° 3: Guest Survey

Dear Guest:

I will appreciate if you fill out the survey below. The purpose of this survey is to get your opinion about the satisfaction of the service received at the Hotel Fundador.

AGE: _____

GENDER: Male ☐

Female ☐

NATIONALITY: _____

PROFESSION/OCCUPATION: _____

Tick (x) the corresponding box in the chart below to the one you consider is the most appropriate:

1	Completely unsatisfied
2	Unsatisfied
3	Neither satisfied/ Nor unsatisfied
4	Satisfied
5	Totally satisfied

Questions	1	2	3	4	5
Tangible elements ⁽¹⁾					
<i>Appearance of Installations</i>					
<i>Hotel Facilities:</i>					
1. Are you satisfied with the facilities and services offered by the hotel?					
2. State of the equipment ⁽²⁾ and facilities of the hotel.					
3. Illumination and decoration					
4. Comfort					
<i>Services offered in Room:</i>					
5. Illumination and decoration					
6. Ventilation and heating					
7. Furniture					
8. Personal care products					
9. Cleanliness and neatness					
10. Minibar					
11. Bathroom					
12. Bedding					
<i>Services offered by the Restaurant and Bar</i>					
13. Decoration and ambience					
14. Comfort					
15. Cleanliness and neatness					
16. Breakfast service					
17. Lunch service					
18. Dinner service					
<i>Food evaluated aspects</i>					

19. Dishes presentation					
20. Temperature					
21. Amount of food					
22. Price					
23. Flavor					
<i>Drinks evaluated aspects</i>					
24. Drinks presentation					
25. Amount of the drink					
26. Price					
27. Flavor					
Staff appearance					
28. Clean and pleasing appearance.					
29. Staff uniform					
Elements of Communication					
30. Content of touristic brochures.					
31. Content of hotel information brochures.					
32. State of the brochures.					
33. Brochures presentation and leaflets. (design and appearance)					
34. Are you satisfied with the information about the hotel in traveller websites?					
RELIABILITY ⁽⁴⁾					
35. Are you satisfied with the service that was provided at the hotel?					
36. Did the hotel stay true to the promise of providing a good service?					
37. Are the prices according to the quality of service received?					
RESPONSE CAPACITY					
Bellboy					
38. Kindness and courtesy					
39. Assistance and help with your luggage					
40. Facility to socialize ⁽³⁾					
Front desk staff					
41. Politeness					
42. Professional skills					
43. Quick service					
44. Guidance and information					
45. Willingness to help guests					
Restaurant and Bar staff					
46. Efficiency of service					
47. Quick service					
48. Communication of attention hours (attention at the restaurant and bar)					
49. Willingness to help guests					
Handling complains					
Did you have any problems with the service or a similar reason?					
Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
If your answer is No, please go to question 48 and continue the survey					

50. Your complain or problem was solved really fast.					
51. Understanding and willingness by staff to find a solution.					
52. Were you satisfied with the solution that the staff provided you?					
EMPATHY (4)					
53. Concern shown by workers in your personal interests.					
54. Attention by staff to your wishes and needs.					
55. Knowledge of staff to answer all your questions.					
SECURITY					
56. The staff makes you feel safe					
57. Are you satisfied with the security system available in the hotel? (Security cameras, surveillance, etc.)					
58. Safety in the room (safe box)					
59. Are you satisfied with the service of securities custody at front desk?					

GLOSSARY:

- (1) **Tangible elements:** Understood by touching everything with the sense of touch, also reach an object or thing, without taking, among other definitions.
- (2) **Equipment:** Set of facilities and services which are necessary for a particular activity in industry, developments, armies, etc.
- (3) **Socializing:** Set of behaviors emitted by an individual in an interpersonal context that expresses feelings, attitudes, desires, opinions or rights of that individual in an appropriate manner according to the situation.
- (4) **Empathy:** The ability of humans to connect to another person and to respond adequately to others' needs, sharing their feelings and ideas in a way that makes the other feel fine with it.

Thank you for taking the time to answer honestly each question, your opinion is really important to us.



Universidad Católica De Santa María
Escuela Profesional De Turismo Y Hotelería

ANEXE N° 4: Sondage Au Client

Cher client:

Il est necessaire savoir votre opinion sur les services reçus dans l'Hôtel Fundador et pour cela nous voudrions que vous remplissez la présente enquête.

ÂGE: _____ GENRE: Masculin ☐ Féminin ☐

NATIONALITÉ: _____ PROFESSION/OCCUPATION: _____

Marquez avec une (x) dans l'alternative que vous envisagez la plus appropriée, en ayant en compte le suivant tableau qui explique l'échelle du 1 au 5:

1	Très Insatisfait
2	Insatisfait
3	Ni satisfait ni Insatisfait
4	Satisfait
5	Très satisfait.

Demandes/ Affirmations	1	2	3	4	5
ÉLÉMENTS TANGIBLES ⁽¹⁾					
Apparence des Installations					
<i>Installations de l'hôtel:</i>					
1. Êtes vous satisfait avec les facilités et des services qu'offre l'hôtel?					
2. État de l'équipement ⁽²⁾ et installations de l'hôtel					
3. Illumination et décoration					
4. Confort					
<i>Services dans la chambre:</i>					
5. Illumination et décoration					
6. Ventilation et chauffage					
7. Meubles ⁽³⁾					
8. Produits de propreté					
9. Propreté dans la chambre					
10. Minibar					
11. Toilettes					
12. Linge de lit					
<i>Services dans le Restaurant et Bar:</i>					
13. Décoration et ambiance					
14. Confort					
15. Propreté de l'environnement					
16. Services du petit déjeuner (Buffet)					
17. Services du petit-déjeuner					
18. Service du dîner					
<i>Aspects évalués des nourritures</i>					
19. Présentation des plats					


20. Température						
21. Quantité des nourritures						
22. Prix						
23. Goût						
<i>Aspects évalués des boissons</i>						
24. Présentation des boissons						
25. Quantité						
26. Prix						
27. Goût						
Apparence du personnel						
28. Apparence nette et plaisante.						
29. Uniforme du personnel.						
Éléments de Communication						
30. Contenance des brochures d'information touristique.						
31. Contenance des brochures d'information de l'hôtel.						
32. État des brochures.						
33. Présentation des brochures. (dessin et apparence)						
34. Êtes-vous satisfait avec l'information de l'hôtel sur les sites de voyageurs?						
FIABILITÉ⁽⁴⁾						
35. Êtes-vous satisfait avec le service que vous a donné l'hôtel?						
36. Accomplissement de l'hôtel avec le promis en relation au service.						
37. Relation des prix avec la qualité du service reçu.						
CAPACITÉ DE RÉPONSE⁽⁵⁾						
Boutons						
38. Amabilité et politesse						
39. Assistance et aide avec son bagage						
40. Facilité pour socialiser ⁽⁶⁾						
Personnel de réception						
41. Politesse						
42. Professionnalisme						
43. Rapidité du service						
44. Orientation et information						
45. Disposition pour aider aux hôtes						
Personnel du Restaurant et Bar						
46. Efficacité du service						
47. Rapidité du service						
48. Communication des horaires d'attention (Horaire d'attention dans le restaurant et le bar)						
49. Disposition d'aide.						
Maniement de réclames et plaintes						
Est-ce que vous avez eu quelque inconvénient avec le service ou une autre raison similaire?						
<p style="text-align: center;">Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p> <p>Si votre réponse est Non, s'il vous plaît passez à la question 48 et continuez avec l'enquête.</p>						
50. Rapidité avec laquelle votre plainte a été répondue						
51. Compréhension et disposition du personnel pour trouver une						

solution.					
52. Êtes vous satisfait avec la solution que vous a donné le personnel?					
EMPATHIE⁽⁷⁾					
53. Preoccupation démontrée par des travailleurs dans vos intérêts personnels.					
54. Attention prêtée par le personnel à vos désirs et besoins.					
55. Connaissance du personnel pour savoir répondre à toutes vos questions.					
SÉCURITÉ					
56. Le personnel de l'hotel vous paraît fiable.					
57. Êtes vous satisfait avec le système de sécurité pour peu que raconte l'hôtel? (Caméras de sécurité, surveillance, etc.)					
58. Sécurité dans la chambre (coffre)					
59. Vous êtes satisfait avec le service de garde de valeurs?					

GLOSSAIRE:

- (1) **Éléments Tangibles:** Ce sont des éléments qui se peuvent toucher, aussi obtenir quelque objet ou chose, sans le prendre, entre autres définitions.
- (2) **Équipement:** Ensemble d'installations et services nécessaires pour une activité déterminée dans les industries, urbanisations, armées, etc.
- (3) **Meubles:** Ensemble de meubles d'une maison ou bâtiment.
- (4) **Socialiser:** Ensemble de conduites émises par un individu dans un contexte interpersonnel qu'exprime les sentiments, attitudes, désirs, opinions ou droits de cet individu, d'une façon appropriée à la situation.
- (5) **Capacité de réponse:** La capacité de réponse d'un système n'importe qui est sa probabilité moyenne de produire, face à une demande, une réponse de qualité acceptable, dedans d'un marge de temps acceptable et à un coût acceptable.
- (6) **Empathie:** Il est la capacité que nous avons pour nous relier à une autre personne et répondre adéquatement aux besoins de l'autre, à partager ses sentiments, et idées.

Nous vous remercions votre aide en prenant le temps pour répondre avec sincérité chacune des questions, votre opinion est très importante pour nous.



ANEXO 4: IMÁGENES DEL ESTABLECIMIENTO

Fachada del Hotel el Fundador



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.

Área de Recepción y Lobby del Hotel



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.

Área del Restaurante y Bar



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.

Área habitacional



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.

Áreas públicas y pasillos



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



Fuente: Archivo fotográfico personal.



ANEXO 5: MATRIZ DE DATOS

Nro. de encuestados	PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO																						
	ADMISION DE PERSONAS (reclutamiento y selección)																						
	Cómo se enteró de la convocatoria del personal?				Al momento de postular, que documentos le exigieron?				Qué pruebas incluyó el proceso de selección de personal?				Antes de ser contratado, participó en un periodo de prueba para verificar su conocimiento y desempeño en el puesto?				Cuanto tiempo duró el periodo de prueba?				Una vez seleccionado y contratado, pasó por un proceso de inducción?		
	1				2				3				4				5				6		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1		
1	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
2	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
3	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
4	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
5	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
6	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
7	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
8	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
9	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
10	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
11	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
12	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
13	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
14	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
15	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
16	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			
17	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI			NO	NO	NO	SI	SI			

Nro. de encuestados	PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO										
	APLICACIÓN DE PERSONAS (diseño y evaluación de cargos)										
	Estan bien definidas, las funciones y responsabilidades del puesto?		Qué habilidades puede desarrollar al máximo en el puesto de trabajo que desempeña?			Es política de hotel, evaluar el desempeño de sus colaboradores		Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?		El hotel le ofrece la oportunidad de ascenso según su desempeño?	
	7	8				9	10		11		
	1	1	2	3	4	1	1	1			
1	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO			
2	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO			
3	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI			
4	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI			
5	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO			
6	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO			
7	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO			
8	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI			
9	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI			
10	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO			
11	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI			
12	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO			
13	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI			
14	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO			
15	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO			
16	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO			
17	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO			

Nro. de encuestados	PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO																																
	MANTENIMIENTO DE PERSONAS (higiene y seguridad)																																
	Las instala- ciones del hotel facilitan a realizar bien su trabajo?	Las condiciones de trabajo de su área son seguras? Como:				El estableci-miento cuenta con equipos y utensilios de protección para realizar eficazmente su trabajo? Como:				En su puesto de trabajo, se aplican algunos de los siguientes principios de ergonomia como:				El ambiente de trabajo facilita a cumplir sus activi-dades diarias?				El gerente o jefe inmediato mantiene una buena relacion con usted como:				Consi-dera usted que goza de un buen ambiente laboral?				Qué actividades realiza el estable- cimiento hotelero para mejorar el ambiente laboral?				Para efectos de combatir el etrés laboral, el establecimiento hotelero le brinda algunos de los siguientes programas grupales?			
	28	29				30				31				32				33				34				35				36			
	1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	1	2	3	4	1	1	2	3	4	1	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
3	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
4	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
5	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO		
6	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
7	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
8	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
9	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
10	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
11	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
12	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
13	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO		
14	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO		
15	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
16	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO		
17	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO		

Nro. de encuestados	PROCESOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO										
	EVALUACION DE PERSONAS										
	Existe supervision de como desempeña su trabajo?	Qué métodos utiliza el supervisor para evaluar su desempeño laboral?				Le dan resultados de como fue su desempeño laboral?	Considera importante que exista supervision de su desempeño laboral?	El establecimiento cuenta con un software (programa) donde almacenan un banco de datos como:			
	37	38				39	40	41			
	1	1	2	3	4	1	1	1	2	3	4
	1	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	2	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	3	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	4	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	4	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	5	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	6	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	7	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	8	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	9	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	10	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	11	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	12	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	13	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	14	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	15	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
	16	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Encuestados	ELEMENTOS TANGIBLES																																	
	Instalaciones del hotel				Servicio que ofrece la habitacion								Servicios que ofrece el restaurante y bar						Asp. Evaluados de alimentos					Asp. Evaluados de bebidas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3

[illegible]

Encuestados	ELEMENTOS TANGIBLES																																	
	Instalaciones del hotel				Servicio que ofrece la habitacion								Servicios que ofrece el restaurante y bar						Asp. Evaluados de alimentos					Asp. Evaluados de bebidas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
73	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5
80	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
82	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
83	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
86	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
94	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
95	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
105	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3

Encuestados	ELEMENTOS TANGIBLES																																		
	Instalaciones del hotel				Servicio que ofrece la habitacion								Servicios que ofrece el restaurante y bar						Asp. Evaluados de alimentos					Asp. Evaluados de bebidas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
110	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	
111	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
116	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
119	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
120	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3
121	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
123	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
124	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
125	5	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
128	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	
129	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
130	4	4	4	4	1	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
131	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
132	4	4	4	5	4	1	3	3	3	1	3	4	4	4	3	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
133	5	5	5	5	4	1	4	4	4	1	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
134	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
135	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
136	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	
137	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	
138	4	4	5	5	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	
139	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
140	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	
141	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
142	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
143	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3	
144	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	

Encuestados	ELEMENTOS TANGIBLES																																	
	Instalaciones del hotel				Servicio que ofrece la habitacion								Servicios que ofrece el restaurante y bar						Asp. Evaluados de alimentos					Asp. Evaluados de bebidas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
145	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
146	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	2	3	
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
149	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
152	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
153	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
155	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
157	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3
158	4	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
159	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
163	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2
164	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	3	4
165	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	5
167	4	4	5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2
168	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
169	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	2	5
170	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3
171	4	4	4	4	5	2	2	2	5	2	3	5	5	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4
172	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5	3	3	2	2	5
173	3	4	4	4	5	2	5	5	5	2	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	3
174	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	5
175	4	4	3	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5
176	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1	1	3	3
177	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2
178	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
179	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	5
180	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3

Encuestados	ELEMENTOS TANGIBLES																																	
	Instalaciones del hotel				Servicio que ofrece la habitacion								Servicios que ofrece el restaurante y bar						Asp. Evaluados de alimentos					Asp. Evaluados de bebidas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
182	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3
183	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3
184	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	2	3
185	4	4	3	4	4	2	3	2	4	2	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
186	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	3	4
187	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
188	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
189	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
190	5	5	5	5	5	2	4	4	4	2	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
191	3	3	4	5	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
192	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3
193	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
194	4	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
195	5	5	5	5	5	2	3	3	3	1	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
196	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3
197	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
198	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
199	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3
200	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3
201	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
202	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
203	5	5	5	5	4	2	4	3	3	2	2	4	4	5	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	3	2
204	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3
205	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	3	4	3	3	3	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	3
206	5	5	5	5	4	2	4	3	3	2	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5
207	5	5	5	5	4	1	3	3	3	1	3	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
208	5	5	5	5	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
209	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
210	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	4
211	5	5	5	5	5	2	2	3	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4
212	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	3	3	2	3	5	5	3	3	3	3	4
213	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2
214	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	3
215	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5
216	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4

Encuestados	ELEMENTOS TANGIBLES																																	
	Instalaciones del hotel				Servicio que ofrece la habitacion								Servicios que ofrece el restaurante y bar						Asp. Evaluados de alimentos					Asp. Evaluados de bebidas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
217	5	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
218	4	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	3	4
219	5	5	5	5	5	2	2	4	4	2	1	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	3
220	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2
221	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
222	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	2	4	3	3	5	4	2	3	3	4	4	5	3	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4
223	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4
224	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	5	5
225	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
226	5	5	5	5	5	2	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
227	5	5	5	5	4	2	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
228	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
229	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5
230	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
231	4	4	5	5	5	2	5	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
232	3	4	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2
233	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	2	2	3
234	4	4	5	4	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2
235	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
236	3	3	4	4	4	1	2	2	2	1	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	3
237	4	4	5	4	4	1	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3
238	2	2	4	4	4	1	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
239	5	5	5	5	4	1	3	3	3	1	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
240	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
241	3	4	4	4	4	1	2	2	2	1	3	3	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3
242	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
243	4	4	4	4	4	1	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
244	4	4	5	4	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3
245	4	4	4	4	4	1	3	3	3	1	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
246	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5	2	5	4	3	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5
247	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
248	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
249	5	5	5	5	5	2	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
250	3	3	3	4	2	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	1

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	3	4	4	4	4	4
10	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	3	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	S	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	S	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	N				4	4	4	5	5	5	5
21	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	4	5	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	5	5	4	5	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	3
32	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				3	3	5	3	3	3	3
33	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
35	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	S	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
37	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				3	4	4	3	3	4	3
38	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	S	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	3	4	4	3	4	3
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	S	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
45	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	N				4	4	4	5	5	4	5
46	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	N				4	4	4	5	4	4	5
47	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	4	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	3
49	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3
50	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	N				3	3	3	3	4	4	3
51	4	3	4	5	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	3	N				4	3	3	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
56	2	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	N				4	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	4	4	4	3	3
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	S	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3
60	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	N				4	4	4	5	5	4	4
61	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	N				4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	S	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
63	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
65	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	N				4	4	4	5	5	4	5
66	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	N				4	4	4	5	4	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
69	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
70	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
73	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	N				4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	S	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
79	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	N				3	3	3	3	3	5	3
80	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	S	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4
81	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	S	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
82	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
83	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	S	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
84	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3
86	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	4	4	4	4
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
94	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	N				4	4	4	5	4	4	5
95	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	N				4	4	4	5	5	4	5
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
98	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	S	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
99	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	N				4	4	4	4	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
102	4	3	4	5	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	3	N				4	3	3	4	4	4	4
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	S	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	3	3
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	4	3
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	4	4	4	4
114	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
116	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	S	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3
117	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	4	4	4	4	4
118	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
119	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	N				3	3	3	3	3	3	3
120	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	S	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	4	5	5	5	5
122	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
123	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	S	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
124	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
129	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				3	3	3	4	4	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	3	3
131	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				3	3	3	2	2	2	2
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	N				4	4	4	5	3	1	4
133	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	5	3	1	2
134	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	S	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3
135	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	3	4	4	3	3	4
136	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	S	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	S	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
138	2	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	S	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2
139	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	4	3	3	3
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	N				4	4	4	4	4	3	3
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	5	5	5	3	3	4
142	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	N				4	3	3	4	3	3	3
143	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	S	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
144	3	3	3	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	N				4	4	4	4	3	3	4
146	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	N				4	3	4	5	3	4	5
147	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	N				5	5	5	5	3	3	3
148	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	3	4
149	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	N				4	3	4	3	3	3	3
150	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	N				3	3	3	3	3	3	4
151	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	N				4	3	3	3	3	3	3
152	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	N				3	4	3	3	3	3	3
153	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	S	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3
154	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	N				4	3	4	4	4	4	4
155	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	N				4	3	3	4	4	4	4
156	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	2	N				4	4	4	3	4	3	3
157	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	N				5	5	5	4	3	3	3
158	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	5	5	5	5	5	5
159	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	5	5	5
160	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	4	4	4	4	4	4
161	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	N				3	2	2	4	4	4	4
162	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	5	3	3	3
163	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	4	5	3	3	3
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	4	4	3	3
165	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	N				4	4	4	4	4	4	4
166	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	N				4	4	4	3	4	3	3
167	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	S	2	3	2	3	3	3	4	2	2	2
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	3	3	5
169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	4	4	4	3	2	3
170	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	S	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
171	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	3	2	5
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	2	2	3
173	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	N				3	3	3	4	5	5	5
174	3	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	4	5	3	N				3	4	3	3	3	3	3
175	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	5	4	4	5
176	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	S	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
177	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	S	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	3	3
179	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	N				5	5	5	5	2	2	5
180	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	S	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
181	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
183	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3	S	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
184	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	S	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
185	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	N				4	4	4	4	3	1	3
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	5	3	1	2
187	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	S	3	4	4	2	3	2	3	3	3	3
188	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				4	4	4	4	4	4	4
189	3	2	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	S	3	3	2	4	3	4	4	3	1	3
190	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	3	3	3
191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
192	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	3	4
193	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				3	3	3	4	3	3	3
194	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	5	5	3	1	3
195	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	5	3	1	2
196	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	N				4	4	4	4	3	3	4
197	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				4	4	4	5	4	5	5
198	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	N				4	4	4	4	3	3	4
199	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	N				4	3	4	4	4	3	4
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
201	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
202	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	N				3	4	4	4	4	4	4
203	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	5	2	2	5	5	S	2	1	2	2	3	3	5	1	1	2
204	3	2	3	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	S	1	2	1	2	2	2	4	2	2	2
205	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	S	3	3	2	3	4	4	5	3	1	3
206	4	4	4	5	5	2	5	5	2	4	4	5	2	5	5	S	4	4	4	5	5	5	5	3	1	3
207	4	4	4	5	5	2	4	4	3	4	4	5	2	5	5	N				5	5	5	5	3	1	2
208	4	3	3	4	4	2	4	4	2	5	5	5	2	5	5	N				3	3	3	3	3	1	3
209	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				5	5	5	5	3	1	3
210	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				5	5	5	5	3	1	5
211	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	N				5	5	5	5	3	2	5
212	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	N				4	4	4	5	3	2	3
213	3	2	2	5	5	2	5	2	4	5	5	3	3	5	5	N				4	4	4	5	2	1	3
214	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				4	4	4	5	2	2	3
215	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	N				5	5	5	5	3	2	3
216	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	3	4	3	2	3

Encuestados	FIABILIDAD			CAPACIDAD DE RESPUESTA																EMPATÍA			SEGURIDAD			
	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	S/N	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
217	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	3	3	5
218	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	S	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3
219	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	5	5	S	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3
220	3	3	3	5	5	3	5	2	3	3	3	3	3	5	3	S	4	4	4	3	3	3	5	3	2	5
221	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	3	2	4	3	S	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3
222	3	2	3	4	4	5	3	5	5	5	4	3	3	5	4	N				3	2	2	3	3	3	4
223	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	N				5	5	5	5	3	1	2
224	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	2	4	N				3	4	3	4	4	3	5
225	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	4	4	4
226	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	S	3	3	3	3	3	3	4	2	2	4
227	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	S	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3
228	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	S	3	3	3	4	4	4	5	3	2	3
229	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	N				4	4	4	4	4	3	3
230	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	3	4	3	2	3
231	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	S	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3
232	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	S	1	1	1	3	3	3	3	2	4	4
233	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	S	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
234	2	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	S	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2
235	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	3	S	3	3	3	3	3	3	4	2	1	3
236	2	1	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	S	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
237	3	2	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	S	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3
238	2	2	3	4	3	1	4	4	2	4	4	4	2	5	4	S	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3
239	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	2	4	4	N				4	4	4	4	3	1	3
240	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	S	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3
241	4	4	4	4	4	2	4	3	2	5	5	4	2	5	5	S	4	4	4	4	4	4	5	3	2	2
242	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	S	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
243	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	2	3
244	2	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	S	2	2	2	3	3	3	4	3	1	3
245	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	S	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3
246	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	4	4	5	N				3	3	3	4	5	5	4
247	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	4	3	3	3
248	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N				4	4	4	3	3	3	3
249	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	N				3	3	3	5	2	2	4
250	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	S	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3